


โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน  
ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ปาริชาติ เวเบอร์


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิตและคณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต ได้พิจารณา  
คุณวุฒิบัณฑิตของ ปารีชาติ เวเบอร์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิต

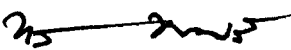
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารตี อนันต์นาวิ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)


คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต

  
..... ประธาน


(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

  
..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารตี อนันต์นาวิ)

  
..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

  
..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒิบัณฑิตฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 5 เดือน 6 2566 พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวิ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำปรึกษาแนะนำให้ข้อเสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่องของคุษฎีนิพนธ์ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ทุกท่านที่ช่วยให้งานวิจัยฉบับนี้ สมบูรณ์มากขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้ทรงวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถาม กราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน ที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ขอขอบคุณ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือจนคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ และขอขอบพระคุณครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้การอบรมเลี้ยงดูและปลูกฝังให้ผู้วิจัยรักในการศึกษา ขอขอบคุณผู้มีพระคุณที่สนับสนุนแนะนำให้ผู้วิจัยศึกษาต่อ ขอขอบคุณคู่สมรส ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และช่วยเหลือผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัย

ปาริชาติ เวเบอร์

55810166: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุ/ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของนักเรียน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ปาริชาติ เวเบอร์: โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง (A CAUSAL ADMINISTRATIVE FACTORS MODEL INFLUENCING STUDENTS' NATIONAL PRIMARY EDUCATIONAL TEST SCORE UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE IN THE EASTERN REGION) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: ภารดี อนันต์นารี, กศ.ด., เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ค.ด. 365 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นและตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลดังกล่าวในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 720 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ส่วนการพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลใช้โปรแกรม LISREL และตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติด้วยการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง โดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 43 โดยที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ส่งผลทางอ้อมผ่าน ความความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง และ โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับดี โดยมีค่า  $\chi^2 = 880.65$   $df = 552$ , ค่า  $\chi^2 / df = 1.59$ , GFI = 0.93, AGFI = 0.91, RMSEA = 0.031, NFI = .98, NNFI = 0.99, CFI = 0.99 และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าโมเดลมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้



55810166: MAJOR: EDUCATION ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATION ADMINISTRATION)

KEYWORDS: A CAUSAL ADMINISTRATIVE FACTORS MODEL/ STUDENTS' NATIONAL PRIMARY EDUCATIONAL TEST SCORE/ THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE IN THE EASTERN REGION

PARICHAT WEBER: A CAUSAL ADMINISTRATIVE FACTORS MODEL INFLUENCING STUDENTS' NATIONAL PRIMARY EDUCATIONAL TEST SCORE UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE IN THE EASTERN REGION. DISSERTATION ADVISORS: PARADEE ANANAWEE Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTUM, Ph.D. 365. P. 2017.

The purposes of this study were to determine causal administrative factors, to construct and validate a causal administration factors model influencing students' national educational test score of schools under the primary educational service area office in the eastern region and to validate the possibility to use a causal administration factors model by using focus group discussion. The sample consisted of 720 teachers working in primary schools under the primary educational service area office in the eastern region, selected by through stratified random sampling. The research instrument was a set of five rating scale questionnaires. Data were with basic analysis descriptive statistic and LISREL for developing the causal relationship model and focus group discussion by experts to validate the possibility to use the model.

The results indicated that the causal administrative factors model influencing students' national educational score composed of, Instructional leadership of school administrators, administrative behavior of school administrators, teachers' commitment, being a learning organization of school and the teacher centered instructions. The variable most influencing students' national educational score was instructional leadership of school administrators. Instructional leadership of school administrators and teachers' commitment, they directly affected students' national educational test score. They could predict students' national educational test score by 43 percent. Whereas instructional leadership of school administrators, administrative behavior of school administrators, schools' learning organization and the teachers' learner-centered instruction have indirectly affected students' national educational test score through teachers' commitment. A causal administrative factors model influencing students' national educational test score was obtained with its congruity with reliable and accepted empirical data at a good level. Goodness of fit measures was found to be:  $\chi^2 = 880.65$   $df = 552$ ,  $\chi^2/df = 1.59$ , GFI = 0.93, AGFI = 0.91, RMSEA = 0.031, NFI = .98, NNFI = 0.99, CFI = 0.99. Lastly the experts concluded that a causal administrative factors model is possible to be implemented.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	18
ขอบเขตของการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	21
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	30
การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน.....	34
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน.....	45
โมเดลลิสมเรล และวิธีการตรวจสอบความตรงเชิง โครงสร้าง.....	170
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	173
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	204
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัญหาการวิจัย การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและ การสร้างแบบจำลองโมเดลสมมติฐาน.....	204
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	205

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	211
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ ในการปฏิบัติ.....	215
ขั้นตอนที่ 5 การสรุป การอภิปรายผล การเสนอแนะและการเขียนรายงาน การวิจัย.....	217
4 ผลการวิจัย.....	219
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	219
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	221
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	222
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	263
สรุปผลการวิจัย.....	264
อภิปรายผล.....	266
ข้อเสนอแนะ.....	277
บรรณานุกรม.....	279
ภาคผนวก.....	308
ภาคผนวก ก.....	309
ภาคผนวก ข.....	311
ภาคผนวก ค.....	318
ภาคผนวก ง.....	339
ภาคผนวก จ.....	349
ภาคผนวก ฉ.....	352
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	365

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนข้อสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำแนกตามรูปแบบของข้อสอบ ประจำปีการศึกษา 2558.....	39
2 ตารางสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558.....	40
3 ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557.....	41
4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558.....	42
5 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2557.....	43
6 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558.....	44
7 การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	66
8 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของ โมเดล.....	172
9 เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถาม.....	212
10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปร ความโค้งของตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดล ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	223
11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา โมเดลปัจจัย การบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	226
12 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนี KMO การวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปของ โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	227

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	229
14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.....	231
15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อ องค์การของครู.....	233
16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.....	235
17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	237
18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน.....	239
19 ค่าสถิติตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดล.....	244
20 สมการการวัดของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝง.....	248
21 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัย การบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง.....	254
22 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลที่ปรับแก้ไข ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยการอภิปราย กลุ่มสนทนาแบบเจาะจง.....	257
23 คำอธิบายจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา.....	360
24 คำอธิบายจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา.....	361

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของครู.....	362
26	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 4 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา.....	363

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2 โมเดลสมมติฐานปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	14
3 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	218
4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	229
5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.....	232
6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู.....	234
7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.....	236
8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	238
9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน.....	240
10 โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามสมมติฐาน .....	241
11 โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	243

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีความสามารถในการปรับตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ประเทศจะเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่งกว่าทรัพยากรใด ๆ ดังนั้น การพัฒนาในด้านการศึกษาก็เป็นทางออกของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มีการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) นอกจากนี้ แผนพัฒนาการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 1) กำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาไว้ว่า คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงของโลก และเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนให้มีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคสังคมแบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เพื่อใช้เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สูงสุด ซึ่งการศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2557, หน้า 45)

แม้จะมีการปฏิรูปการศึกษา มีกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษา มีแผนการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข และมีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง แต่คุณภาพของนักเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 4-6) ได้สรุปสภาพปัญหาการปฏิรูปการศึกษาในช่วงเก้าปี ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2551 มีผลการดำเนินงาน ปัญหาและประเด็นที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนในด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 คุณภาพผู้เรียนยังไม่น่าพึงพอใจ ครูและนักเรียนนำความรู้ ด้านเทคโนโลยีไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้



นักเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐานความรู้ ในวิชาสำคัญเช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ภาษา ซึ่งหมายรวมถึงภาษาไทยด้วย ซึ่งคุณภาพที่ตกต่ำย่อม หมายถึง ระบบการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งครูผู้สอนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน และความด้อยคุณภาพของการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556, หน้า 74) ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสอง (2549-2553) ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 22,425 โรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนถึงร้อยละ 20.30 ไม่ได้รับการรับรอง โรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้รับการรับรองมากที่สุดถึงร้อยละ 24.27 และเมื่อพิจารณารายมาตรฐาน พบว่า มาตรฐานที่ต้องปรับปรุงมากที่สุด คือ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 4) ซึ่งมาตรฐานนี้ประเมินนักเรียนจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับ ผลการประเมินของสถาบันทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (องค์การมหาชน) ที่ได้ทำการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2557 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2558) พบว่า นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มวิชาหลัก ภาษาไทย 44.88 คณิตศาสตร์ 38.06 วิทยาศาสตร์ 42.13 และภาษาอังกฤษ มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 36.02 ส่วนในวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีค่าคะแนนเฉลี่ย 50.67 สุขศึกษาและพลศึกษา มีค่าคะแนนเฉลี่ย 52.20 และการงานอาชีพและเทคโนโลยี มีค่าคะแนนเฉลี่ย 56.32 ซึ่งในสามรายวิชานี้ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครึ่ง คือ ร้อยละ 50 ส่วนวิชาศิลปะ มีค่าเฉลี่ย 45.61 ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วทั้งประเทศในห้ากลุ่มวิชายังมีค่าเฉลี่ยไม่ถึงครึ่ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาที่ผ่านมานั้นยังขาดความมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความแตกต่างจากภาคอื่น ๆ ในเรื่องสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสภาพสังคม ประชากร ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบอาชีพเกษตรกรรม แต่ปัจจุบันกลายเป็นแหล่งอุตสาหกรรม ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพกึ่งอุตสาหกรรมและกึ่งเกษตรกรรม และมีประชากรส่วนหนึ่งที่เป็นประชากรแฝง ย้ายมาทำงานในโรงงาน อุตสาหกรรม หรือการก่อสร้าง ทำให้เกิดความหลากหลายในชุมชน ทั้งทางด้านสังคมวัฒนธรรม อาชีพ รวมทั้งสภาพแวดล้อม และความเป็นอยู่ มีอัตราการย้ายเปลี่ยนแปลงถิ่นฐานสูง โดยประชากรส่วนใหญ่เป็นคนย้ายถิ่นฐานมาจากถิ่นอื่นเพื่อประกอบอาชีพ ในพื้นที่ที่มีโรงงานอุตสาหกรรม จะมีประชากรหนาแน่น จะเห็นได้ว่าจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นพื้นที่ที่เป็นแหล่งอุตสาหกรรม ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาพื้นที่

ดั่งเห็นได้จากวิสัยทัศน์ของจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า “แหล่งท่องเที่ยวระดับสากล แหล่งผลิตสินค้าเกษตรคุณภาพ ฐานอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างสมดุลและยั่งยืน ประตูสู่เศรษฐกิจโลก” (สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557, หน้า 25) จะเห็นได้ว่า ลักษณะของภาคตะวันออกเฉียงเหนือแตกต่างจากภาคอื่น ๆ ด้วยเป็นเขตกิ่งอุตสาหกรรมกิ่งเกษตรกรรม มีการเคลื่อนย้ายของประชากรและมีประชากรแฝงสูงกว่าภาคอื่น ๆ ซึ่งการเคลื่อนย้ายบ่อยของประชากร ส่งผลให้นักเรียนย้ายโรงเรียนตามผู้ปกครองที่ย้ายไปประกอบอาชีพ ทำให้โรงเรียนใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีนักเรียนย้ายเข้า ย้ายออกอยู่เป็นประจำ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน ของนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มวิชาหลัก ไม่ถึงร้อยละ 50 เช่นเดียวกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาที่ผ่านมาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไม่บรรลุผลสำเร็จ

เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพของการศึกษาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 9-10) โดยมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี เก่ง และ มีความสุข มุ่งพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทร ซึ่งในด้านคนเก่งนั้น หมายรวมถึงการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี ในด้านสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ นั้น มุ่งให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ก้าวให้ทันกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ ให้ทุกองค์การมีความใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ โดยเสริมสร้างพัฒนาคนให้ ใฝ่เรียนรู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้สถานศึกษาในยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึง ตัวผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนให้สถานศึกษากลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อ การบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุด (พยัคฆ์ วุฒิรงค์, 2557, หน้า 56) และจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ คุณภาพการศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม ในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมให้ เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการปรับการเรียนเปลี่ยน การสอน และมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรรูปแบบอื่น ทั้งนี้เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้บุคคลในองค์การมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (วิระวัฒน์ บัณฑิตามย์, 2544, หน้า 30) ผู้ที่มีบทบาท

สำคัญในการทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพราะผู้นำหรือผู้บริหาร คือ บุคคลสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ ผู้บริหารเป็นตัวปัจจัยอันสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551, หน้า 13, 229) มีงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (จุฑามาศ อินนามเพ็ง, 2552, สุมิตตา ชัยศิลป์, 2552, ครุณี โภมนเอก, 2553) และองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นหมายรวมถึง การผลิตนักเรียนที่มีผลการเรียนสูง (อัญญรัตน์ บำรุงราษฎร์, 2552, วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา, 2552, นฤมล บุญพิมพ์, 2553) นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแล้ว บุญเหลือ ทาไชสง (2557) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และฤทธิ์รงค์ เศษวงค์ (2556) ทศพร จันทราช (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ เจต เจริญสุข (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียน

นอกจากภาวะผู้นำทางวิชาการแล้ว พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีส่วนสำคัญ โดย Christensen (1995) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้ดำเนินการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจนประสบความสำเร็จ พบพฤติกรรมของผู้บริหาร จำนวน 13 พฤติกรรม และสำราญ ศรีกรีนจิตร (2548) ได้นำพฤติกรรมของผู้บริหารตามแนวคิดของ Christensen มาทำการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีพฤติกรรมตามแนวคิดของ Christensen แตกต่างจากผู้บริหาร โรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนต่ำ โดยพฤติกรรมที่แตกต่างกันมากที่สุด คือ การส่งเสริมด้านการเรียน การสอน รองลงมา คือ การใช้ทักษะด้านการบริหาร ซึ่งนอกจาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรของครูนับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ด้วยความผูกพันต่อองค์กรของครู เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับสถานศึกษาและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานของสถานศึกษา เต็มใจที่จะอุทิศเวลา ตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นเครื่องชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Steer, 1991) ดังนั้น ถ้าครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษา การดำเนินงานในสถานศึกษาก็จะสำเร็จ งานด้าน

การพัฒนาการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อนักเรียนมากที่สุด ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กร คือ การบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่ง อมรเทพ แก้วมณีรัตน์ (2556) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู อีกทั้ง บุญเจือ จุฑาพรธมาชาติ (2544) ได้ศึกษาพบว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กรทางบวก จะทำให้ครูทุ่มเททำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายหลักของโรงเรียน คือ คุณภาพนักเรียนนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิระ เสมพิช (2551) ซึ่งศึกษากระบวนการบริหารที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ระดับชาติทุกกลุ่มประสบการณ์ พบว่า เงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีผลการประเมินระดับชาติผ่านเกณฑ์ทุกกลุ่มประสบการณ์ คือ เงื่อนไขด้านความรักและศรัทธาในองค์กร ซึ่งคือความผูกพันต่อองค์กรของครูนั่นเอง

นอกจากผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญแล้ว ครูนับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และการปฏิรูปการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระบุไว้ในหมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 22 ถึงมาตรา 30 เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า 33) ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาหรือการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ครูต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสามารถทางวิชาการ โดยเน้นการจัดการเรียนรู้ ความรู้ คุณธรรม และบูรณาการในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับผู้เรียน จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 6) ได้กำหนดหลักการสำคัญไว้ในหลักการของหลักสูตรว่าเป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. ได้กำหนดมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สามตัวบ่งชี้ที่ 6.2 ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งประเมินในเรื่อง ครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554, หน้า 40) จึงเห็นได้ว่าการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งยอมส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากงานวิจัยของ พิมพัลลัญช์ นันทพิทวิกุล (2557) และ ญัฐวดี วังสินธ์ (2553) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสอนของครู วิทยากร เชียงกูล (2550, หน้า 5) ได้วิจัย

การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2542-2547 พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความรู้อยู่ในระดับทั่วไปแต่ยังไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีคุณภาพ

จากสภาพปัญหาของคุณภาพการศึกษา ดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยและวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้เสนอแนวคิด วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลคะแนนการสอบ O-NET สูงสุดลำดับที่ 1-3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 3 โรงเรียน ถึงแนวทางการบริหารที่ทำให้โรงเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานสูง และนำแนวคิดมาสรุปร่วมกับทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ เป็นแนวทางในการออกแบบตัวแปรในการวิจัย สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะทำการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าหากต้องการประสบผลสำเร็จในเรื่องของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้บริหารควรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องของงานวิชาการเป็นหลัก แต่ไม่ควรทิ้งภาระงานด้านอื่น ๆ และควรมีการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน มีการนิเทศติดตามการสอนของครู เสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู มีการให้รางวัล เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความรักในงานที่ทำ จะทำให้ครูเกิดการทุ่มเทและเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทั้งกับครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน หน่วยงานอื่น สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า ได้เรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่ง สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน และครูมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะครูอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ถ้าครูมีความรู้ ความสามารถ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนเกิด การเรียนรู้ เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้ ย่อมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่สิ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ เรื่อง ตัวชีวิตของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หากครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยไม่คำนึงถึงตัวชีวิตของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะทำให้ไม่สอดคล้องกับข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน จะเห็น ได้ว่าการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และความผูกพันต่อองค์กรของครู ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยต่าง ๆ มาสร้างเป็นแบบจำลอง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่ออธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษาในครั้งนี้จะช่วยทำให้โรงเรียน และ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖ ได้ข้อมูลเชิงลึกจากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังกล่าว เพื่อให้ได้โมเดลที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาคุณภาพการศึกษาได้ และเพื่อนำไปเป็นกรอบกำหนดนโยบายในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖
2. เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖ กับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ

### คำถามในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖ โดยมีคำถามในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖
2. โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖ มีลักษณะเป็นอย่างไร
3. โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ๒๐๑๖ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

4. โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติหรือไม่

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ พัฒนาขึ้นจากการคัดเลือกตัวแปร และกำหนด ตัวแปร ในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยปรับมาจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน โดยการจัดองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกัน กลุ่มคำสำคัญไว้ด้วยกัน และเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่มาก มาใช้เป็นองค์ประกอบในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยแนวคิดของ Hallinger and Murphy (1985; David & Thomas, 1989; Glickman, 1990; Krug, 1992; Winter & Sweeney, 1994; Weber, 1996; McEwan, 1998; Seyfarth, 1999; Kaiser, 2000; Hoy & Hoy, 2003; Blasé & Blasé, 2004; Prytula, Noonan & Hellsten, 2013) ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวได้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การบริหารหลักสูตรและ การสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การพัฒนาครูและนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียน การสอน และจากงานวิจัยของ ทศพร จันทราช (2554) ที่ได้ทำการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนผ่านบรรยากาศโรงเรียนที่เน้นด้านวิชาการ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและการรับรู้ความสามารถของครูในภาพรวม Supovitz and Poglinco (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย การตั้งความหวังไว้สูง การมุ่งเน้นการอ่านออกเขียนได้ มีหลักสูตรแกนกลาง มีมาตรฐานการประเมิน มีการประสานการใช้ประโยชน์จากสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในโรงเรียน วิเคราะห์ผลที่เกิดและนำมาใช้ประโยชน์ และสิ่งสำคัญ คือ ความผูกพันต่อองค์การของครู การที่ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน Mielcarek Jana and Hoy (2005) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ แต่ทุกคนในองค์กรต้องช่วยกัน และควรมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศขององค์กร และครู ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ รั้งฟังความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Hoy (2003) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งหมายรวมถึงการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงนั้น ต้องเกิดจากความเต็มใจจากทั้งผู้บริหารและครูที่จะร่วมมือกันดำเนินงาน ครูควรมีความชำนาญในด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูควรมีการสนทนา เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อหาวิธีที่ผู้เรียนเรียนรู้และหาวิธีสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวดี วังสินธุ์ (2553) และ สุภาพ เต็มรัตน์ (2550) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู พบว่า เจตคติต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ซึ่งเจตคติและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในด้านความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น งานวิจัยของ สุमितตา ชัยศิลป์ (2552) ที่ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยรวมสูงสุดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และงานวิจัยของ รมรงค์ คงทวี (2554) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง งานวิจัยของครุณี โกมนเอก (2553) พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยปรับมาจากแนวคิดของ Christensen (1995) ที่ได้ทำการวิจัยและค้นพบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำการปฏิรูป และมีการเปลี่ยนแปลงจนประสบความสำเร็จทั้งในด้านของโรงเรียนและการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และ ตำราญ คริกครีนจิตร์ (2548) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาทำการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีพฤติกรรมตามแนวคิดของ Christensen แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยผู้วิจัยปรับปรุง พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน ไว้ด้วยกัน เหลือ จำนวน 10 พฤติกรรม ดังนี้ 1) การส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา 2) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน 4) การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร 5) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 6) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน



7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 8) การสนับสนุนทรัพยากร 9) การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน 10) การใช้ทักษะการบริหาร

3. ความผูกพันต่อองค์กรของครู ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Steers (1991, p. 46) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่ง Steers ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูส่งผลให้ครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท อันส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่น 2) ความทุ่มเท และ 3) ความจงรักภักดี และ บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาพบว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กรทางบวก จะทำให้ครูทุ่มเททำงานในห้วงการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายหลักของโรงเรียน คือ คุณภาพนักเรียนนั่นเอง และพีระ เสมพีช (2551) ศึกษากระบวนการบริหารที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ระดับชาติทุกกลุ่มประสบการณ์ พบว่า เงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีผลการประเมินระดับชาติผ่านเกณฑ์ทุกกลุ่มประสบการณ์ คือ เงื่อนไขด้านความรักและศรัทธาในองค์กรซึ่ง คือ ความผูกพันต่อองค์กรของครูนั่นเอง

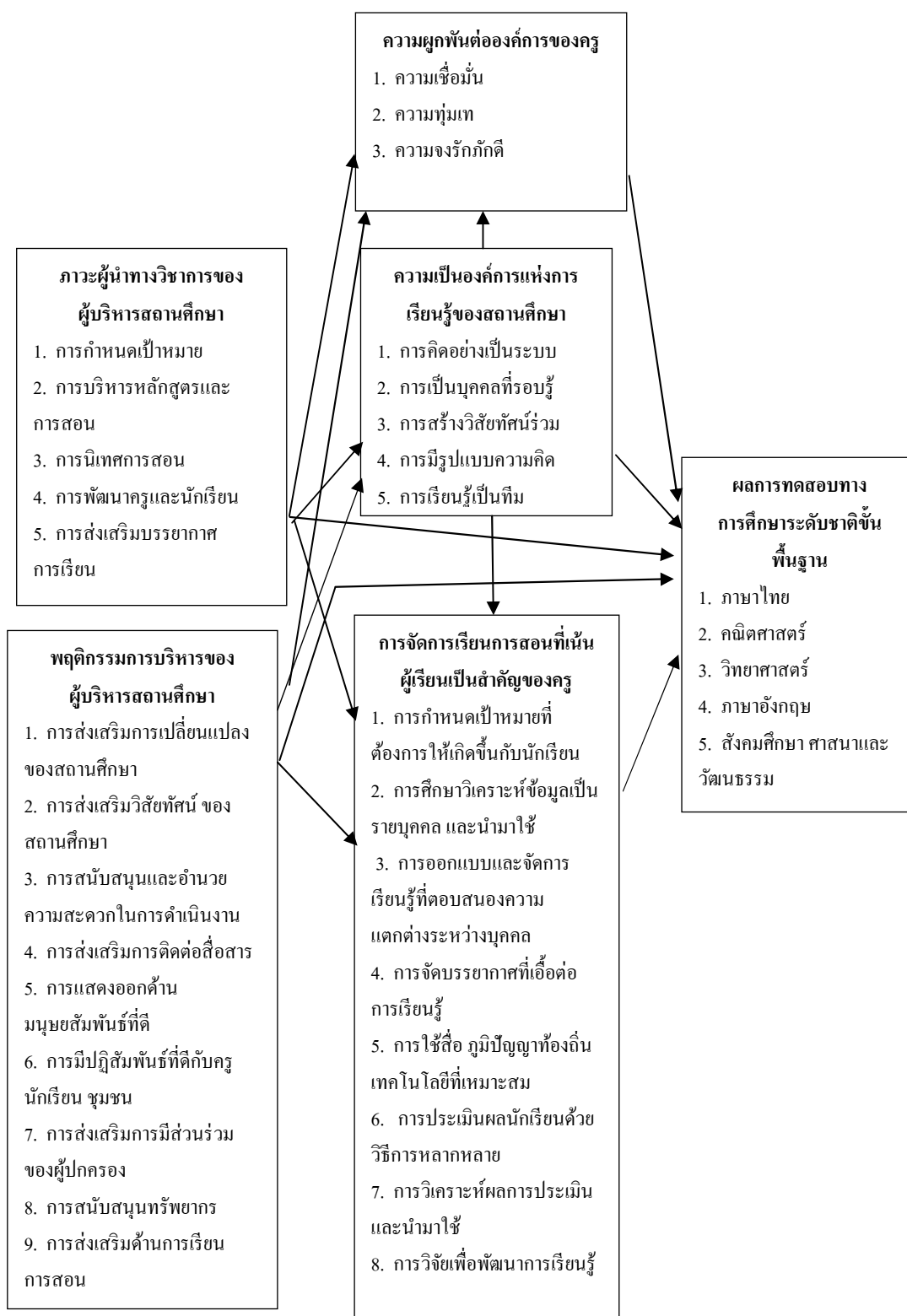
4. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Senge (1990, pp. 139-269) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการมีรูปแบบความคิด และ 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามแนวคิดที่ว่าสถานศึกษามีความเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรรูปแบบอื่น ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้บุคคลในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 30) แนวคิดของ Dimmock and Walker (2005, pp. 95-96) การสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกันเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนผลการเรียนรู้ของนักเรียน (Lathwork, 2006) อีกทั้งงานวิจัยของ วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา (2552) ที่ศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นหมายรวมถึงการผลิตนักเรียนที่มีผลการเรียนสูง

5. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ผู้วิจัยนำแนวคิดมาจากการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้น การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเกณฑ์ในการพิจารณาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554, หน้า 7, 40) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียน

การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย พฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน 2) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำมาใช้ 3) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย 7) การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ 8) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้วยความมุ่งหวังของหลักสูตรและเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งหวังว่าเมื่อครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้วจะทำให้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัตติยาภรณ์ หยกอุบล (2555) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ปัจจัยด้าน โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คือ คุณภาพการสอนของครู ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน

6. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน เป็นผลการทดสอบเพื่อวัดความรู้ และความคิดของนักเรียน ตามมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานนั้นสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพของนักเรียน โรงเรียน การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนของครู และการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้ผลจากการประเมินผลการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 ซึ่งประเมินโดยสำนักทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ที่ทำการประเมิน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) ภาษาอังกฤษ 5) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

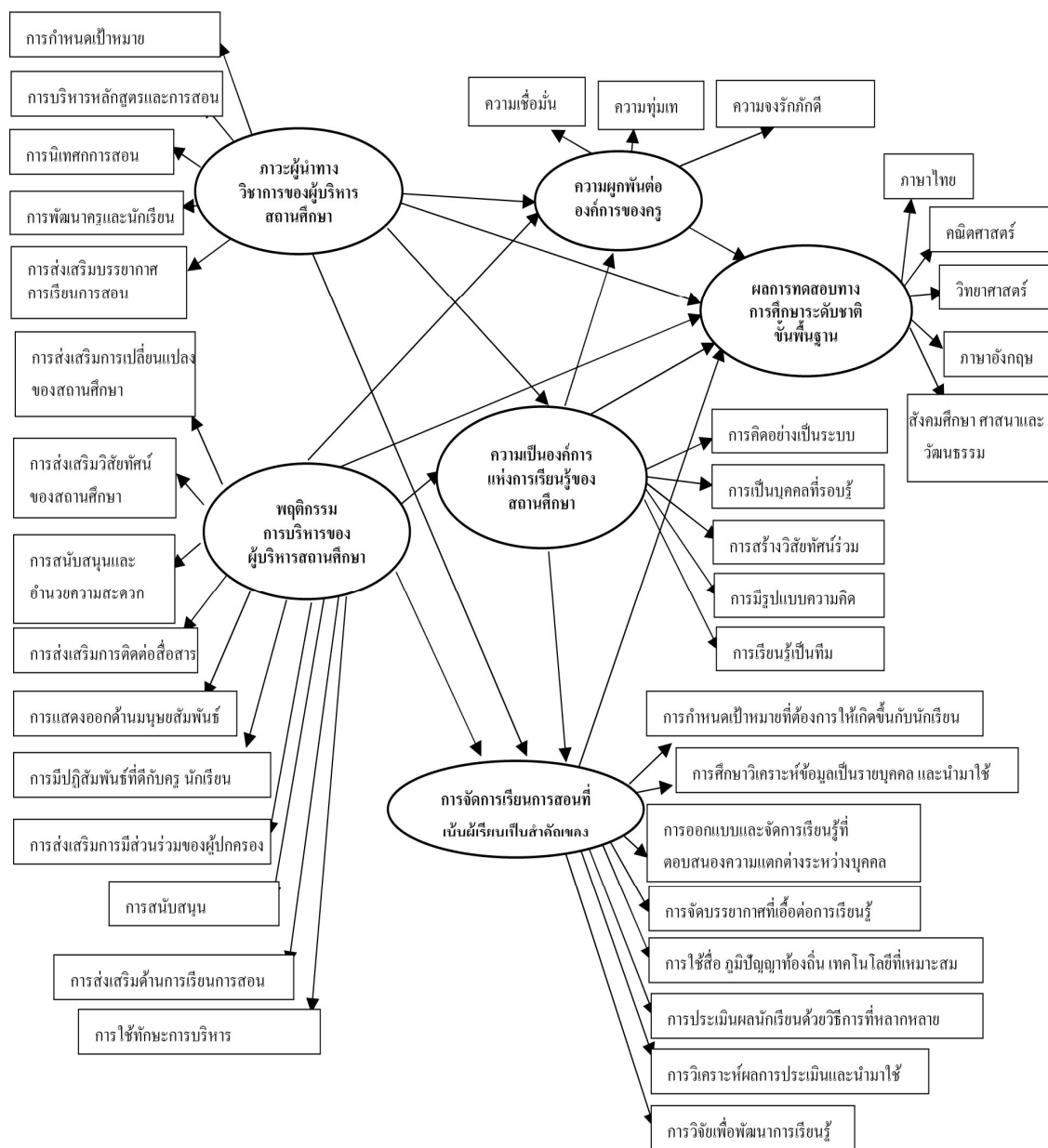
จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวความคิดและความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงในภาพที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษภาคตะวันออกเฉียง เหนือ ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลสมมติฐานปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพที่ 2 นั้น ผู้วิจัยขอให้รายละเอียดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ปรากฏในรูปแบบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ (สุกมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญ โยธานวัฒน์, 2552, หน้า 5-6)

- หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)
- หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent variables)
- หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือน้ำหนักองค์ประกอบ

จากภาพที่ 2 เป็นการแสดง โมเดลสมมติฐานปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสมมติฐานนี้เกิดขึ้นจากกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมด้านทฤษฎี แนวความคิด การสัมภาษณ์ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้จัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปร ต่าง ๆ สามารถอธิบาย เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ จากแบบจำลองโมเดลสมมติฐานได้ ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลเชิงบวกในทางตรง ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน และมีอิทธิพล เชิงบวก ในทางอ้อม ผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากงานวิจัยของ ทศพร จันทราช (2554) ที่ได้ทำการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนผ่านบรรยากาศโรงเรียนที่เน้น ด้านวิชาการการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและการรับรู้ความสามารถของครูในภาพรวม Hoy and Hoy (2003) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งหมายถึงการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงนั้น ต้องเกิดจากความเต็มใจจากทั้งผู้บริหารและครูที่จะร่วมมือกันดำเนินงาน ครู ควรมีความชำนาญในด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูควรมี การสนทนา เพื่อการปรับปรุงการเรียน การสอน เพื่อหาวิธีที่ผู้เรียนเรียนรู้และหาวิธีสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ ญัฐวดี วังสินธุ์ (2553) และสุภาพ เต็มรัตน์ (2550) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู พบว่า เจตคติต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ซึ่งเจตคติและแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์นั้น เป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กรของครู ในด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

สถานศึกษานั้น งานวิจัยของ สุมิตตา ชัยศิลป์ (2552) ที่ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และงานวิจัยของ วรรณรงค์ คงทวี (2554) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง งานวิจัยของครุณี โกมนเอก พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลรวมและ อิทธิทางตรงสูงสุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความผูกพันต่อองค์กรของครูนั้น พีระ เสมพงษ์ (2551) และ อมรเทพ แก้วมณีรัตน์ (2556) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู และ ขวัญฤดี ธารธารกุลวัฒนา (2556) ได้ศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสอนของครู

2. ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลเชิงบวกในทางตรงไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและมีอิทธิพลเชิงบวกในทางอ้อม ผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมาจากแนวคิดของ Christensen (1995) ที่ได้ทำการวิจัยและค้นพบพฤติกรรมกรรมการบริหารของโรงเรียนที่ทำการปฏิรูป และมีการเปลี่ยนแปลงจนประสบความสำเร็จ และสำราญ ครีกครั้นจิตร (2548) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาทำการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีพฤติกรรมตามแนวคิดของ Christensen แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

3. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู มีอิทธิพลเชิงบวกในทางตรงไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาจากแนวคิดของ Steers ที่ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูส่งผลให้ครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท อันส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่น 2) ความทุ่มเท และ 3) ความจงรักภักดี และ บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาพบว่า ผลของความผูกพันต่อองค์กรทางบวก จะทำให้ครูทุ่มเททำงานในห้องักการบรรลุเป้าหมายซึ่งเป้าหมายหลักของโรงเรียน คือ คุณภาพนักเรียนนั่นเอง และ พีระ เสมพงษ์ (2551) ศึกษากระบวนการบริหารที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ระดับชาติทุกกลุ่มประสบการณ์ พบว่า เงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีผล

การประเมินระดับชาติผ่านเกณฑ์ทุกกลุ่มประสบการณ์ คือ เงื่อนไขด้านความรักและศรัทธา  
ในองค์กรซึ่ง คือ ความผูกพันต่อองค์กรของครูนั่นเอง

4. ปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีอิทธิพลเชิงบวกในทางตรง  
ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอิทธิพลเชิงบวกในทางอ้อมผ่านการจัดการเรียนการสอน  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิดของ Senge (1990,  
pp. 139-269) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่าง  
ต่อเนื่อง เป็นบุคคลที่รอบรู้ และ วิระวัฒน์ บัณฑิตามย์ (2544, หน้า 30) ตามแนวคิดที่ว่าสถานศึกษา  
มีความเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรรูปแบบอื่น ทั้งนี้เพราะ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้บุคคลในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการคิด  
อย่างเป็นระบบ อีกทั้งแนวคิดของ Dimmock and Walker (2005, pp. 95-96) การสอนที่มีคุณภาพ  
และการจัดองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกันเพื่อดำเนินการให้นักเรียน  
มีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครูซึ่งจะช่วย  
เพิ่มพูนผลการเรียนรู้ของนักเรียน (Lathwork, 2006) อีกทั้งงานวิจัยของ วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์  
จินดา (2552) ที่ศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ  
โรงเรียน ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นหมายรวมถึงการผลิตนักเรียนที่มี ผลการเรียนสูง

5. ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู มีอิทธิพลเชิงบวกใน  
ทางตรงไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แนวคิดมาจากการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร  
แกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้น การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน  
เป็นสำคัญ และเกณฑ์ ในการพิจารณาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน  
คุณภาพการศึกษา, 2554, หน้า 7, 40) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น  
สำคัญ ด้วยความมุ่งหวังของหลักสูตรและเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ  
ประเมินคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งหวังว่าเมื่อครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้วจะทำ  
ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณีฎติยาภรณ์ หยกอุบล  
(2555) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ ทาง การเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้น  
ประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ปัจจัยด้าน โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์



ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คือ คุณภาพการสอนของครู ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปประกอบเป็นแนวทางการดำเนินงานการบริหารงานเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และกำหนดแนวนโยบายในการปฏิบัติ ได้สอดคล้องกับความจำเป็น โดยจัดการเฉพาะองค์ประกอบที่จำเป็น ที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) เท่านั้น ซึ่งน่าจะทำให้ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานสูงขึ้นได้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขต ดังนี้

1. ขั้นตอนการศึกษาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

#### 1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 ประชากร ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,727 โรงเรียน จำนวนครู วิชาการ โรงเรียน 1,727 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 720 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัย

เชิงสหสัมพันธ์ ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง และมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจึงพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับ จำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ต้องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, pp. 112-113) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จำนวน 36 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดให้ครูวิชาการ โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม รวม จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 720 คน

### 1.3 ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

#### 1.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

##### 1.3.1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1.3.1.1.1 การกำหนดเป้าหมาย

1.3.1.1.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน

1.3.1.1.3 การนิเทศการสอน

1.3.1.1.4 การพัฒนาครูและนักเรียน

1.3.1.1.5 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

##### 1.3.1.2 ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1.3.1.2.1 การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

1.3.1.2.2 การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.3.1.2.3 การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

1.3.1.2.4 การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร

1.3.1.2.5 การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.3.1.2.6 การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน

1.3.1.2.7 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

1.3.1.2.8 การสนับสนุนทรัพยากร

1.3.1.2.9 การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน

1.3.1.2.10 การใช้ทักษะการบริหาร

##### 1.3.1.3 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู

1.3.1.3.1 ความเชื่อมั่น

1.3.1.3.2 ความทุ่มเท

1.3.1.3.3 ความจงรักภักดี

- 1.3.1.4 ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
- 1.3.1.4.1 การคิดอย่างเป็นระบบ
  - 1.3.1.4.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
  - 1.3.1.4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
  - 1.3.1.4.4 การมีรูปแบบความคิด
  - 1.3.1.4.5 การเรียนรู้เป็นทีม
- 1.3.1.5 ปัจจัยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของครู  
ได้แก่
- 1.3.1.5.1 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน
  - 1.3.1.5.2 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำมาใช้
  - 1.3.1.5.3 การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่าง  
บุคคล
  - 1.3.1.5.4 การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
  - 1.3.1.5.5 การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม
  - 1.3.1.5.6 การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย
  - 1.3.1.5.7 การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้
  - 1.3.1.5.8 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
- 1.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน  
ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย
- 1.3.2.1 ภาษาไทย
  - 1.3.2.2 คณิตศาสตร์
  - 1.3.2.3 วิทยาศาสตร์
  - 1.3.2.4 ภาษาอังกฤษ
  - 1.3.2.5 สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
2. ขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุ  
ที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้ในการปฏิบัติ
- 2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหาร

เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงด้วยวิธีการการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion)

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย

2.2.1 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 2 ท่าน

2.2.2 ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 ท่าน

2.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานสูงเป็นลำดับที่ 1-3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 ท่าน

2.2.4 ครูวิชาการ โรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานสูงเป็นลำดับที่ 1-3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 ท่าน

2.3 ตัวแปรที่ศึกษา นำมาจากผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่ การใช้เทคนิคกระบวนการอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สามารถโน้มน้าว จูงใจหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางการเรียนการสอนซึ่ง คือ คุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การพัฒนาครูและนักเรียน 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องร่วมกัน ในการกำหนด เป้าหมาย พันธกิจ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมายทางวิชาการและการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา

มีการชี้แจงให้คณะครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ เห็นความสำคัญ และดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ และเป้าหมายนั้น

1.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง กระบวนการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา การส่งเสริมให้ครูจัด กระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียน การกำหนดเกณฑ์การวัดผล ประเมินผลที่ชัดเจน

1.3 การนิเทศการสอน หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการวางแผนการนิเทศ ดำเนินการนิเทศ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเยี่ยมชั้นเรียนหรือการสังเกตการณ์สอน โดยมุ่งให้คำแนะนำ ชี้แนะ ช่วยเหลือแก่ครูผู้สอนในการปรับปรุง พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพ มีการประเมินผลกระบวนการนิเทศการสอนเพื่อปรับปรุงการนิเทศการสอนให้ดีขึ้น

1.4 การพัฒนาครูและนักเรียน หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดผลประเมินผล ตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาใช้พัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ และรายงานผล ความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน การทำผลงานเพื่อ ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

1.5 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่งเสริมการจัดสภาพ แวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งในภาพรวมของสถานศึกษาและบรรยากาศการเรียน การสอนในชั้นเรียน การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน

2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การประพฤติ ปฏิบัติตนหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษารุดรุดเป้าหมาย ที่วางไว้ร่วมกัน ประกอบด้วย พฤติกรรม 10 พฤติกรรม ดังนี้ 1) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา 2) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน 4) การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร 5) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 6) การมี

ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 8) การสนับสนุน ทรัพยากร 9) การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน 10) การใช้ทักษะด้านการบริหาร

2.1 การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำมาใช้ เพื่อให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้น โดยการสร้างวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การนำแบบอย่างจากสถานศึกษาอื่นมาปรับใช้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2.2 การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนด ทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตของสถานศึกษาว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด และร่วมกันวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการประเมินผล การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน

2.3 การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการกำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานให้แก่บุคลากร ตามความเหมาะสม การจัดหา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ด้วยการยกย่องชมเชย การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสนับสนุนการประชุมกลุ่มย่อยของครูเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร การกำกับและประเมินผล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้

2.4 การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาได้รับข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงกัน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและผู้นำติดต่อกับสถานศึกษา

2.5 การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีความเป็นมิตร เป็นกันเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ การสร้าง ความเชื่อถือ เชื่อมั่น ความเสมอภาค และให้เกียรติผู้ร่วมงาน

2.6 การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่กระทำกิจกรรมร่วมกับครู นักเรียน และการส่งเสริม สนับสนุนนักเรียนในทุกด้าน เพื่อให้ นักเรียน ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ การมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การประสานงานกับรัฐ หน่วยงานอื่นและชุมชน ทั้งในการสนับสนุนให้ความร่วมมือและการรับการสนับสนุน

2.7 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สนับสนุน ส่งเสริม เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา มีการจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ร่วมรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ

2.8 การสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการจัดสรรงบประมาณ จัดหาเอกสาร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ การประสาน งานกับชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรืองบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสถานศึกษา

2.9 การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดครูเข้าสอนได้เหมาะสม การแนะแนวนักเรียน การจัดโครงการ/ กิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อช่วยแก้ปัญหาและพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ

2.10 การใช้ทักษะด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ใช้ความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียนให้การดำเนินงานเกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้

3. ความผูกพันต่อองค์กรของครู หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของครูที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความเชื่อมั่น 2) ความทุ่มเท และ 3) ความจงรักภักดี

3.1 ความเชื่อมั่น หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงออกด้วยการมีความเชื่อมั่นศรัทธาใน

ตัวผู้บริหารและสถานศึกษา ยอมรับเป้าหมายค่านิยมของสถานศึกษา พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามเป้าหมายนั้นเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

3.2 ความทุ่มเท หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงออกด้วยการตั้งใจ ตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน อุทิศกำลังกาย สติปัญญา ความสามารถ ทรัพย์สินส่วนตัว ทำงานให้สถานศึกษาอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความมุ่งมั่นให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้

3.3 ความจงรักภักดี หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงออกด้วยการมีความรัก ความภาคภูมิใจในสถานศึกษา ไม่คิดย้ายไปทำงาน ณ สถานศึกษาอื่น สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา และปกป้องสถานศึกษาให้มีภาพลักษณ์ที่ดี

4. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง สภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เอื้อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสพัฒนาตนเองและผู้อื่น อยู่ตลอดเวลา สามารถแสดงศักยภาพและสร้างสรรค์ผลงานตามที่ต้องการ โดยใช้แนวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการมีรูปแบบความคิด และ 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

4.1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีวิธีการคิดวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล วิเคราะห์ตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง

4.2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อขยายและเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพ

4.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละคนออกมา และร่วมกันอภิปรายเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดำเนินการวางแผนและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ที่วางไว้ด้วยกันเป็นจริงและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง



4.4 ด้านการมีรูปแบบความคิด หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดริเริ่มกิจกรรม วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องต่อความ เปลี่ยนแปลง และนโยบายของหน่วยงาน

4.5 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่งเสริมให้ครูร่วมกันตัดสินใจในการวางแผน ปฏิบัติ กิจกรรม แก้ปัญหา มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยการสนทนา ประชุม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางในทีม ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่ม

5. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู หมายถึง พฤติกรรมการสอน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามตัวบ่งชี้การจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน 2) การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำมาใช้ 3) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การใช้สื่อ ภูมิปัญญา ท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม 6) การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย 7) การวิเคราะห์ ผลการประเมินและนำมาใช้ 8) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

5.1 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน หมายถึง ครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร สามารถวิเคราะห์ หลักสูตรเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และ ตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มสาระแต่ละระดับชั้น สามารถกำหนดเป้าหมายในการสอนนักเรียน ทั้งด้าน ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

5.2 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำมาใช้ หมายถึง พฤติกรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการจัดทำ ศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล และนำข้อมูลของนักเรียนมาใช้ในการวางแผนจัดการเรียนรู้และ พัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับนักเรียนแต่ละคน

5.3 การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถออกแบบและจัด กิจกรรม การเรียนรู้หรือกิจกรรมการเรียนการสอนได้ สอดคล้องกับความแตกต่างของนักเรียน แต่ละบุคคลและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

5.4 การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้น่าสนใจ กระตุ้นให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ให้โอกาสเพื่อนช่วยเพื่อน รวมทั้งจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน และนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

5.5 การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการจัดทำ หรือผลิตสื่อร่วมกับนักเรียน ใช้สื่อ ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักฐานบันทึกชัดเจน

5.6 การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย หมายถึง ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสร้างเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ได้มาตรฐาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับหลักสูตร กำหนดแนวปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินไว้ชัดเจน

5.7 การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ หมายถึง ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำผลที่ได้จากการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนมาวิเคราะห์เป็นรายบุคคล และนำมาเป็นสารสนเทศในการพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ ทั้งการซ่อม เสริมนักเรียนแต่ละคน พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู รวมทั้งการแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ

5.8 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หมายถึง ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความรู้ ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน สามารถทำการวิจัยใน ชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ใช้การวิจัยใน ชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง ผลการทดสอบเพื่อวัดความรู้ และความคิดของนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินตามมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งทดสอบโดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ปีการศึกษา 2558 จำนวน 5 วิชา ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์

ภาษาอังกฤษ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ผลการทดสอบดังกล่าวใช้ในการตัดสินคุณภาพการศึกษาของนักเรียน โรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู และการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับใด ผลการทดสอบ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนสามารถเข้าคู่มือของนักเรียนเฉพาะนักเรียนในโรงเรียนได้ซึ่งจะแจ้งในรูปของคะแนนรายบุคคล และคะแนนเฉลี่ยของแต่ละวิชา สำหรับในการทดลองครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.)

6.1 ภาษาไทย หมายถึง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ว่าด้วยความรู้ ทักษะและวัฒนธรรมการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ความชื่นชม การเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย และภูมิใจในภาษาประจำชาติ

6.2 คณิตศาสตร์ หมายถึง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ว่าด้วยการนำความรู้ ทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหา การดำเนินชีวิตและศึกษาต่อ การมีเหตุมีผล มีเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์ พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

6.3 วิทยาศาสตร์ หมายถึง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ว่าด้วยการนำความรู้และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และจิตวิทยาศาสตร์

6.4 ภาษาอังกฤษ หมายถึง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ว่าด้วยความรู้ ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร การแสวงหาความรู้และการประกอบอาชีพ

6.5 สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม หมายถึง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ว่าด้วยการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสันติสุข การเป็นพลเมืองดี ศรัทธาในหลักธรรมของศาสนา การเห็นคุณค่าของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ความรักชาติและภูมิใจในความเป็นไทย

7. นักเรียน หมายถึง นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขตพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1-3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรีเขต 1-2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1-2

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นเนื้อหาสำคัญตามลำดับดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET)
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน
  - 3.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.3 ความผูกพันต่อองค์กรของครู
  - 3.4 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
  - 3.5 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู
4. โมเดลลิสรัด และวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน

#### คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวน ประชากร วัฒนธรรม โดยให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2558)

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา

จันทบุรี ตราด สระแก้ว นครนายก และปราจีนบุรี ในแต่ละจังหวัดประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามเขต ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 82 โรงเรียน
  2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 112 โรงเรียน
  3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบด้วย 81 โรงเรียน
  4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ประกอบด้วย 116 โรงเรียน
  5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ประกอบด้วย 88 โรงเรียน
  6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 87 โรงเรียน
  7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 108 โรงเรียน
  8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ประกอบด้วย 142 โรงเรียน
  9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ประกอบด้วย 155 โรงเรียน
  10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ประกอบด้วย 127 โรงเรียน
  11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 113 โรงเรียน
  12. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย 146 โรงเรียน
  13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ประกอบด้วย 125 โรงเรียน
  14. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ประกอบด้วย 111 โรงเรียน
  15. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกประกอบด้วย 134 โรงเรียน
- (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2558)

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)** (Office of the Basic Education) เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงชั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จัดตั้งขึ้นโดยการรวมเอากรมวิชาการ กรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษา แห่งชาติ (สพช.) และสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เข้าด้วยกัน เมื่อครั้งปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน่วยงานส่วนกลางประจำภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 16 หน่วยงาน หน่วยงานส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักอำนวยการ สำนักการคลังและสินทรัพย์ สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักพัฒนา นวัตกรรม การจัดการศึกษา สำนักบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักพัฒนาครูและบุคลากร การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สถาบันภาษาอังกฤษ สำนักพัฒนาการศึกษา เขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย กลุ่มพัฒนา ระบบบริหารหน่วยตรวจสอบภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

#### **ค่านิยมหลัก สพฐ. (OBEC Core values)**

ค่านิยมหลัก สพฐ. (OBEC Core values) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสังกัด สพฐ. คาดหวังที่จะยึดถือปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจ ของสมาชิกทุกคนใน สพฐ. ซึ่งจะช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สพฐ. ประกอบด้วยลักษณะ เป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) พร้อมจิต เอื้ออาทร (Benevolence) มีอาภรณ์ คือ ความขยัน (Eagerness) ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม (Compliance)

O = Organic (องค์กรที่มีชีวิต) หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มี ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงปรับตัวอยู่เสมอ มุ่งสู่เป้าหมายองค์กร มีอิสระ ยืดหยุ่น มีการสื่อสารที่ดี มีการปรับกระบวนการ มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

B = Benevolence (พร้อมจิตเอื้ออาทร) หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ มีความเต็มใจ ความเอาใจใส่ ความห่วงใย มีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเพื่อเพื่อน หรือ เกื้อกูลมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มีความรอบคอบในการทำงาน

E = Eagerness (มีอารมณ์ คือ ความขยัน) หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ มีความมุ่งมั่น มีความวิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง ไม่ปล่อยปละละเลย มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ และการเทียบเคียง (Benchmarking)

C = Compliance (ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม) หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ ความเป็นธรรม ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุและผล ความเสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยกพวกเขาพวกเรา มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

### นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปีงบประมาณ 2558

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่หรือพันธกิจหลัก คือ พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระดับสากล

#### วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพ และมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

#### เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค
3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์



4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อน การศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานระดับสากล

5. สพฐ. บูรณาการการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบ สู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

6. พื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นพิเศษ ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท
2. ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษา ที่มีคุณภาพและเสมอภาค
3. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบการสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดมุ่งหมาย

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่ง ในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และ ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตาม ศักยภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็ง เป็นกลไกขับเคลื่อน การศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

5. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนา คุณภาพครูและบุคลากรมีความปลอดภัยมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

### การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (Ordinary national education test: O-NET)

การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้นำไปสู่การปฏิรูป การศึกษาซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา โดยได้กำหนดในเรื่องการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ คือ

1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขต พื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) มีการกำหนดมาตรฐาน

การศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา (มาตรา 9) โดยให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตนตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา 27) และให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการประเมินผู้เรียนเพื่อการตัดสินผลการเรียนและนำผลการเรียนไปใช้ในการศึกษาต่อ (มาตรา 24) การตัดสินได้-ตก และการอนุมัติการสำเร็จการศึกษาเป็นอำนาจของสถานศึกษา แต่ถึงแม้ว่าการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาทั่วประเทศจะใช้หลักสูตรเดียวกันของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ความหลากหลายในทางปฏิบัติในเรื่องรูปแบบการเรียนการสอน การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อเป็นการควบคุมและรักษาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศ ให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน จึงจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวมีอยู่ 2 หน่วยงาน คือ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และสำนักงานรับรอง และประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข)

#### **สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)**

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สทศ. เป็นหน่วยงานทดสอบระดับชาติ อยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาฯ เมื่อวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษา และทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข)

1. ศึกษา วิจัย และพัฒนาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รวมทั้งจัดระบบวิธีการทดสอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลการจัดการศึกษา และการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดำเนินการสอบวัดความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะระดับต่าง ๆ ให้กับนักเรียนและประชาชนทั่วไป
3. พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล
4. ดำเนินการเกี่ยวกับระบบข้อมูลและทะเบียนประวัติผู้สำเร็จการศึกษา และจัดทำระบบการเทียบโอนผลการศึกษารวมทั้งประสานความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติยังได้รับมอบหมายภารกิจจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ทำหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อคงไว้ซึ่งความเป็นเอกภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และเพื่อนำข้อมูลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายของการประกันคุณภาพ และเพื่อ การให้บริการการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อการเทียบโอนผลการเรียน และการเข้าสู่อาชีพ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข, หน้า 1)

#### วิสัยทัศน์องค์กร

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นสถาบันทางวิชาการและวิชาชีพ และเป็นแหล่งอ้างอิงระดับชาติและนานาชาติที่เชี่ยวชาญด้านการทดสอบและการประเมินผลทางการศึกษา เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาระดับสากล

#### วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่มุ่ง “คุณธรรม” ภายใต้วัฒนธรรมคุณภาพที่มีทั้ง “คนดีและระบบดี” เสริมสร้างพันธมิตรผู้ใช้และเครือข่ายการทดสอบ ซึ่งนำการยกระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพในทุกระดับการศึกษาและทุกระบบมุ่งสู่การเป็นสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานระดับสากล

#### พันธกิจ

1. จัดทำระบบ วิธีการทดสอบ และพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา
2. จัดการประเมินผลการจัดการศึกษา และการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
3. จัดการทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้ความสามารถ และการสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ ผลที่ได้นำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับ และเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกัน
4. จัดการศึกษาวิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมด้านการทดสอบทางการศึกษาเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา

5. เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา สนับสนุนและให้บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษาพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ติดตามและประเมินผลคุณภาพบัณฑิต การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัดของหน่วยงานด้านการประเมินผลและทดสอบทางการศึกษา
7. เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

#### ความหมายการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ

การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary national educational test: O-NET) (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข) หมายถึง การทดสอบเพื่อวัดความรู้ และความคิดของนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีสุดท้ายของแต่ละระดับชั้น เป็นการประเมินตามมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 จำนวน 67 มาตรฐาน การเรียนรู้ครอบคลุม 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษาฯ ภาษาอังกฤษ สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ และการงานอาชีพ

#### วัตถุประสงค์ของการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

(สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข, หน้า 2)

1. เพื่อทดสอบความรู้และความคิดของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
2. เพื่อทดสอบความรู้และความคิดของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
3. เพื่อนำผลการทดสอบไปใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจบการศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
4. เพื่อนำผลการสอบไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน
5. เพื่อนำผลการทดสอบไปใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนระดับชาติ

#### ความสำคัญของการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน

การทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศจึงต้องมีการจัดสอบด้วยข้อสอบเดียวกันเพื่อวัดความรู้ความคิดของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตามมาตรฐาน

การเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมเนื้อหาวิชา 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข, หน้า 9)

1. ภาษาไทย
2. สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
3. ภาษาอังกฤษ
4. คณิตศาสตร์
5. วิทยาศาสตร์
6. สุขศึกษาและพลศึกษา
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี
8. ศิลปะ

เหตุที่ต้องสอบเฉพาะ ป.6 ม.3 และ ม.6 ก็เพราะตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานระบุว่า เป็นปลายช่วงชั้น ป.6 คือ จบประถมศึกษา ม.3 คือ จบประถมศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ส่วน ม.6 เรียกว่า จบการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงสอบทุกเดือนกุมภาพันธ์พร้อมกันทั่วประเทศ และประกาศผลสอบ ประมาณเดือนมีนาคมซึ่งตลอดกระบวนการสอบนี้ไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2557 ข, หน้า 2)

**องค์ความรู้ ทักษะสำคัญและคุณลักษณะในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ**  
**หลักสูตรที่ 1 ที่ใช้ในการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2558**

**ภาษาไทย:** ความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ความชื่นชม  
การเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย และภูมิใจในภาษาประจำชาติ

**คณิตศาสตร์:** การนำความรู้ทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการ  
การแก้ปัญหา การดำเนินชีวิตและศึกษาต่อ การมีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์พัฒนาการคิด  
อย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์

**วิทยาศาสตร์:** การนำความรู้และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษา ค้นคว้า  
หาความรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์  
และจิตวิทยาศาสตร์

**ภาษาต่างประเทศ:** ความรู้ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาต่างประเทศใน  
การสื่อสาร การแสวงหาความรู้ และการประกอบอาชีพ

**สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม:** การอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลก  
อย่าง สันติสุข การเป็นพลเมืองดีศรัทธาในหลักธรรมของศาสนาการเห็นคุณค่าของทรัพยากรและ  
สิ่งแวดล้อม ความรักชาติ และภูมิใจในความเป็นไทย

### ลักษณะและรูปแบบทดสอบ

สำหรับจำนวนข้อสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำแนกตามรูปแบบของข้อสอบ ประจำปีการศึกษา 2558 ซึ่งดำเนินการทดสอบในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนข้อสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำแนกตามรูปแบบของข้อสอบ ประจำปีการศึกษา 2558 (ข้อมูล ณ วันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2558)

ที่	รูปแบบ	วิชา									
		ภาษาไทย		สังคมศึกษา		อังกฤษ		คณิตศาสตร์		วิทยาศาสตร์	
		จำนวน ข้อ	คะแนน ข้อ	จำนวน ข้อ	คะแนน ข้อ	จำนวน ข้อ	คะแนน ข้อ	จำนวน ข้อ	คะแนน ข้อ	จำนวน ข้อ	คะแนน ข้อ
1	ปรนัย										
	1.1 4 ตัวเลือก 1 คำตอบ										
	1.2 4 ตัวเลือก 2 คำตอบ	30	75	45	90	40	100	16	80	30	90
	1.3 5 ตัวเลือก 1 คำตอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.4 5 ตัวเลือก 2 คำตอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	ปรนัย หลายตัวเลือก 1 คำตอบ	-	-	5	10	-	-	-	-	-	-
3	ปรนัย หลายตัวเลือก มากกว่า 1 คำตอบ เลือกคำตอบจาก	5	25	-	-	-	-	-	-	2	10
4	แต่ละหมวดที่สัมพันธ์กัน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	ระบายคำตอบที่เป็นค่า/ ตัวเลข	-	-	-	-	-	-	4	20	-	-
	รวม	35	100	50	100	40	100	20	100	32	100
	จำนวนเวลาที่ใช้สอบ (นาที)	50 นาที		50 นาที		50 นาที		50 นาที		50 นาที	

### ตารางสอบและข้อปฏิบัติในการสอบ

ตารางสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 สอบวันที่  
27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 (สถาบันทดสอบ  
ทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2558)

วัน	เวลาสอบ	รหัสวิชา	รายวิชา	ระยะเวลา
เสาร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559	09.00-09.50	64	คณิตศาสตร์	50 นาที
			พัก 30 นาที	
	10.20-11.10	61	ภาษาไทย	50 นาที
			พัก 30 นาที	
	12.30-13.20	65	วิทยาศาสตร์	50 นาที
			พัก 30 นาที	
	13.50-14.40	62	สังคมศึกษาฯ	50 นาที
			พัก 30 นาที	
	15.10-16.00	63	ภาษาอังกฤษ	50 นาที

### ผลการจัดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

ผลการจัดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6  
ปีการศึกษา 2557 และปีการศึกษา 2558 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
ได้รายงานสรุปผล ตามรายละเอียดดังตารางที่ 3 และ 4

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ  
(องค์การมหาชน), 2557 ก)

ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557									
รหัส วิชา	วิชา	จำนวนผู้เข้า สอบ	คะแนน เต็ม	คะแนน เฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	คะแนนสูงสุด (Max.)	คะแนนต่ำสุด (Min.)	มัธยฐาน (Median)	ฐานนิยม (Mode)
61	ภาษาไทย	731,113	100.00	44.88	13.13	94.00	0.00	46.00	46.00
62	สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม	731,095	100.00	50.67	15.25	100.00	0.00	52.00	56.00
63	ภาษาอังกฤษ	731,106	100.00	36.02	18.47	100.00	0.00	30.00	27.50
64	คณิตศาสตร์	731,047	100.00	38.06	17.83	100.00	0.00	35.00	30.00
65	วิทยาศาสตร์	731,142	100.00	42.13	14.07	100.00	0.00	41.00	35.50
66	สุขศึกษาและพลศึกษา	731,133	100.00	52.20	14.44	100.00	0.00	52.00	56.00
67	ศิลปะ	730,666	100.00	45.61	15.48	100.00	0.00	45.00	45.00
68	การงานอาชีพและเทคโนโลยี	730,564	100.00	56.32	16.63	100.00	0.00	60.00	68.00



ตารางที่ 4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6  
ปีการศึกษา 2558 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2559)

วิชา	จำนวนผู้เข้าสอบ (สพฐ.)	คะแนนเต็ม	คะแนนเฉลี่ย
ภาษาไทย	471,318	100	48.39
สังคมศึกษาฯ	471,314	100	47.64
ภาษาอังกฤษ	471,315	100	36.61
คณิตศาสตร์	471,279	100	41.76
วิทยาศาสตร์	471,309	100	41.55

สำหรับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียน  
ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง  
ปีการศึกษา 2557 และ 2558 ดังตารางที่ 5 และ 6

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2557  
(สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2559)

สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาใน จังหวัด	จำนวน นักเรียน ทั้งหมด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ภาษาไทย	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) สังคมศึกษาฯ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ภาษาอังกฤษ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) คณิตศาสตร์	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) วิทยาศาสตร์	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) สุขศึกษาฯ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ศิลปะ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) การงานอาชีพฯ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ของทุกวิชา
ชลบุรี	1,9637	46.2368	52.4425	39.8749	39.4336	43.1869	54.6501	47.6413	58.5189	47.7481
สระแก้ว	2,489	43.3567	48.6653	30.8139	34.5723	39.9450	51.1407	44.0652	55.9685	43.5660
นครนายก	2,791	46.7008	45.9615	34.6381	38.4068	41.5860	54.4903	44.6844	58.5158	45.6230
ปราจีนบุรี	5,562	44.7886	50.4363	34.6462	36.9978	41.1928	52.3430	45.3294	56.9725	45.3383
ฉะเชิงเทรา	8,459	44.4856	49.7094	34.9968	37.7344	42.0033	52.2582	44.8940	55.5935	54.2094
ตราด	2,768	45.8526	51.9387	35.0126	40.7927	42.6806	53.5130	46.3006	57.4930	46.6980
จันทบุรี	5,810	47.0668	52.0094	38.0929	42.4429	45.0238	54.2172	48.2394	58.2178	48.1638
ระยอง	9,239	46.7334	53.6794	38.4866	40.2457	44.4061	55.5722	48.0097	59.9270	48.3825
รวมภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ		45.6527	50.6053	35.8203	38.8283	42.5031	53.5231	46.1455	57.6059	46.3411

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2559)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนนักเรียนทั้งหมด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
		( $\bar{x}$ ) ภาษาไทย	( $\bar{x}$ ) คณิตศาสตร์	( $\bar{x}$ ) วิทยาศาสตร์	( $\bar{x}$ ) ภาษาอังกฤษ	( $\bar{x}$ ) สังคมศึกษาฯ	( $\bar{x}$ ) ของทุกวิชา
ชลบุรี เขต 1	2,739	51.53	45.90	43.79	42.95	50.28	46.89
ชลบุรี เขต 2	2,506	51.38	45.21	44.30	39.51	49.89	46.06
ชลบุรี เขต 3	3,716	46.98	38.58	39.84	34.58	46.75	41.35
ระยอง เขต 1	4,677	52.73	44.87	45.20	41.76	52.54	47.42
ระยอง เขต 2	1,788	53.36	50.82	46.98	43.04	52.46	49.33
จันทบุรี เขต 1	1,954	55.06	56.26	47.23	48.49	54.88	52.38
จันทบุรี เขต 2	1,848	50.40	44.24	42.40	36.76	49.81	44.72
ตราด เขต 1	2,099	51.43	45.41	43.17	38.31	49.71	45.61
ปราจีนบุรี เขต 1	1,835	50.22	42.64	44.14	37.94	50.05	45.00
ปราจีนบุรี เขต 2	1,605	46.63	38.64	39.19	33.27	46.92	40.93
นครนายก เขต 1	2,143	49.81	43.41	41.89	37.92	48.81	44.37
สระแก้ว เขต 1	2,856	47.16	38.42	40.03	33.94	45.88	41.09
สระแก้ว เขต 2	2,058	47.35	38.81	39.55	31.42	46.63	40.75
ฉะเชิงเทรา เขต 1	3,583	50.30	44.89	43.66	40.06	49.59	45.70
ฉะเชิงเทรา เขต 2	2,845	48.79	41.45	49.08	35.97	47.23	44.50
รวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	38,252	50.21	43.97	43.36	38.39	49.43	45.07

### เกณฑ์เป้าหมายผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดแนวทางการขับเคลื่อน

ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยใช้คะแนนสอบจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน หรือ O-NET เป็นเครื่องมือในการจัดกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดเป้าหมาย ความคาดหวัง แล้วให้เขตพื้นที่ และโรงเรียนนำไปทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยในช่วงแรก กำหนดเป็นเป้าหมายที่เทียบเคียงจากค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนโอเน็ตที่นักเรียนทำได้จากปีก่อน และมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ ในเรื่องคนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 50 (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป., หน้า 5-6)

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน

### ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหาร คือ บุคคลสำคัญในการผลักดันสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ได้วางไว้ ทั้งนี้หากต้องการประสบความสำเร็จในด้านงานวิชาการผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากเป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ คือ การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นำพาให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ สร้างโอกาสให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

### ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ตามมุมมองดังต่อไปนี้

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7-8) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติ การดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ คนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ หรือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือ ทำการร่วมมือกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ โดยถูกต้องตามทำนองครองธรรม

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ (2558, หน้า 11) สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงานองค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานให้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงาน

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ เช่น Halpin (1996, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่าง คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด

ในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Fielder (1967) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

Dejnozka (1983) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

DuBrin (2007) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพล มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่มและมีอิทธิพลในการนำพากลุ่มหรือองค์การไปสู่เป้าหมาย

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในหลายลักษณะตามมุมมอง บริบท และประสบการณ์ ดังนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

ภาวฉน์ พันธุ์แพ (2546) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนา โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา

กนกอร ยศไพบุลย์ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกรักของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่งในระบบสังคม โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Achieve organizational objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะ ไร คือ ความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2553, หน้า 172-207) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

กุลวดี โกล์ฝน (2557, หน้า 17) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีศิลปะในการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ (2558, หน้า 12) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อการดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

นอกจากนักการศึกษาของไทยแล้ว ยังมีนักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

Schwartz (1980) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Giammatteo and Giammatteo (1981, p. 2) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และผู้ควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้นำให้เกิด การมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ (Involving and motivating) ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมที่เรียกว่าภาวะผู้นำ โดยมีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ 2) ทำให้งานสำเร็จ 3) ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน 4) ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย 5) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

Mitchell and Larson (1987) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Yukl (1989, p. 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่สามารถชักนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ เป็นอิทธิพลของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และใช้อิทธิพลนั้นทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ สามารถจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานในองค์การประสบความสำเร็จ

Koontz and Wehrich (1990) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเป็นความสามารถที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Owen (2001, p. 327) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น

Robbins (2003) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Daft (2005, p. 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Dubrin (2010, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรม ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเป้าหมาย (Exchange the purpose) ทั้งในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม ปรับแนวคิดให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน
2. การปฏิเสธ (The right to say no) สมาชิกมีสิทธิปฏิเสธในสิ่งที่ไม่เห็นด้วยและมีสิทธิได้รับการตำหนิจากกลุ่มเมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ดังเป้าหมาย
3. การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Joint accountability) การสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่มร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว
4. การมีความซื่อสัตย์ (Absolute honesty) การมีความซื่อสัตย์ต่องานที่ทำ ต่อองค์การ ตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบหรืองานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ด้วยความซื่อสัตย์

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ใช้อิทธิพลของผู้นำในการชี้แนะ สั่งการ อำนาจการ หรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจในทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้ดีขึ้น ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษา เพื่อ

อธิบายแง่มุมใด แง่มุมหนึ่ง ของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อจะทำให้สามารถเข้าใจ และสามารถทำนาย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ถูกนำมาใช้ในวงการศึกษามากกว่า 50 ปี โดยจัดกลุ่มได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้เป็นที่มาของแนวคิดหรือทฤษฎีของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories of leadership)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มติดตัวมาแต่กำเนิด (Born, not made) งานวิจัยส่วนใหญ่จึงพยายามตรวจสอบหาคุณลักษณะ คุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำ หากคุณลักษณะระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผล โดยการวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ และพบว่า คุณลักษณะของผู้นำนั้น จำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านร่างกาย ลักษณะทางสติปัญญา และลักษณะทางบุคลิกภาพ แม้แต่ในกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารก็มักมีการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ไว้และจะเลือกสรรเฉพาะผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนด แต่การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ก็ไม่สามารถระบุได้ว่า ลักษณะผู้นำที่แท้จริงมีอะไรบ้าง เนื่องจากไม่มีชุดของคุณลักษณะใดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มนักวิจัย ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่นี้จึงเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันเท่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลในที่ที่แตกต่างกันก็อาจมีคุณลักษณะแตกต่างกันและหากใครที่ขาดคุณลักษณะบางประการไป ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลนั้น จะไม่ใช่ผู้นำที่มีประสิทธิผล หากบุคคลนั้นมีคุณลักษณะอื่นทดแทนหรือสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่ยังขาดอยู่นั้นให้มีขึ้นมาได้ ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 327-329)

#### 1.1 ชอบนำคนอื่น (Dominance)

#### 1.2 มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (High energy)

1.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) ในความคิดการตัดสินใจและความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นผู้รู้ทุกอย่าง (Know it alls) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (Always right)

1.4 มีความเชื่อในอำนาจแห่งตน (Internal locus of control) ว่าสามารถเป็นผู้ต่อสู้กับปัญหาฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพแห่งตน ไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตาหรือการพึ่งพา

#### 1.5 มีอารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้และเป็นไปในทางบวก

#### 1.6 มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Integrity)



1.7 มีปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

1.8 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีและสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน

1.9 ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to others) มีความเห็นอกเห็นใจเข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ มีวิธีการสื่อสารและวิธีการจูงใจที่ดี

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories of leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในการมุ่งงานกับการมุ่งคน (Robbins, 2003, p. 415)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากกระบวนการที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะไปเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม นักวิจัยพยายามวิเคราะห์หาความแตกต่างของพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่ประสิทธิผล โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้วยความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิผล (Lussier & Achua, 2001, p. 16) โดยการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรม ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม แต่ในที่สุดก็พบว่า ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ พัฒนาการของทฤษฎีในกลุ่มนี้มีดังนี้

2.1 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University leadership style) ศึกษาโดย Lewin, Lippit and White (1939) ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเชิงอำนาจนิยมและแบบภาวะผู้นำเชิงประชาธิปไตยนิยม (autocratic leadership style and democratic leadership style)

2.2 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan leadership style) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และการจัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพ และไม่ประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งสรุปได้เป็น 2 กลุ่ม คือ พฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นสำคัญ การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ เป็นเสมือนกรอบทำความเข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับผู้นำ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 331-334)

2.3 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University leadership style) ทำงานวิจัยโดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า The leader behavior description questionnaire (LBDQ) ซึ่งวัดพฤติกรรมผู้นำเป็นสองแบบ คือ เป็นแบบมุ่งงาน (Initiating structure

behavior) และแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (Consideration dimension behavior) ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้พบว่า สมาชิกของกลุ่มต้องการผู้นำที่มุ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก และสถานการณ์มีส่วนต่อผู้นำที่จะเลือกจะใช้ภาวะผู้นำมิติใดเป็นหลัก จากแนวคิดของพฤติกรรมทั้งสองแบบ ได้มีการพัฒนาพฤติกรรมสองแบบนี้เป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบดังนี้ 1) มุ่งงานสูงแต่มุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ 2) มุ่งงานสูงและมุ่งผู้ปฏิบัติงานสูง 3) มุ่งงานต่ำและมุ่งผู้ปฏิบัติงานต่ำ 4) มุ่งงานต่ำแต่มุ่งผู้ปฏิบัติงานสูง

2.4 ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ศึกษาโดย Blake and Mouton ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอและมิชิแกนเป็นพื้นฐานในการศึกษาโดยระยะแรกจำแนกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งผลผลิตและแบบมุ่งคน (Concern for production and concern for people) และจากการใช้แบบสอบถามที่มี 9 มาตรา สามารถกำหนดแบบภาวะผู้นำได้มากถึง 81 แบบ แต่ก็จำแนกได้ 5 แบบหลักดังนี้ คือ 1) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและมุ่งคนในระดับต่ำเรียกว่า Impoverished leader 2) แบบมุ่งผลผลิตสูงแต่มุ่งคนต่ำ เรียกว่า Authority-compliance leader 3) แบบมุ่งคนสูงแต่มุ่งผลผลิตต่ำเรียกว่า Country club leader 4) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับปานกลางเรียกว่า Middle of the road leader 5) แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับสูงเรียกว่า Team leader ในบรรดาแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบนี้ถือว่าแบบที่ 5 คือ แบบมุ่งทั้งผลผลิตและคนในระดับสูง

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theories) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 4-7) เป็นทฤษฎีที่พิจารณาว่า สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยความสะดวกหรือสถานการณ์ที่อำนวยความสะดวกต่อความสำเร็จของผู้บริหาร สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน มุ่งศึกษาว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น โดยมีแนวคิด ดังนี้

### 3.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D Management style

Reddin ได้พัฒนารูปแบบผู้นำแบบ 3 มิติ โดยมีแนวคิดที่ว่า ไม่มีแบบผู้นำแบบใดดีหรือแย่ที่สุด แต่ละแบบย่อมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ Reddin ได้เพิ่มมิติผู้นำอีก 1 มิติคือ ประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และมุ่งเน้นที่ลักษณะของผู้ตามว่า เป็นปัจจัยของสถานการณ์และเป็นสิ่งตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ตามโดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้าน คือ มุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ 4 รูปแบบ ดังนี้ ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ ผู้นำแบบผู้ชักชวนความคิดให้ทำ ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม ผู้นำแบบผู้กระจายงาน รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ มุ่งลักษณะของผู้ตาม ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในแบบผู้นำไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

### 3.2 Theory Z organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้โอกาส และได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน มีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) รวมถึงการพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิด พัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

### 3.3 Life-cycle theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎี 3-D management style ของ Reddin และยังมียึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ เซอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคมความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

### 3.4 แนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย Path-goal theory

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยศึกษาเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยเน้นที่การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีความเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน (Achievement oriented leadership) และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 345-346)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Intergration theories of leadership) เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Burns, 1978) Burns เป็นบุคคลแรกที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการไว้ว่า ภาวะผู้นำอาจเกิดขึ้นได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง การที่ผู้นำและผู้ตามคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะทำให้ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง Burns ได้ให้ลักษณะภาวะผู้นำที่ช่วยเหลือผู้ตามเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

#### 4.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

#### 4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้นำ กระตุ้นผู้ตาม และยกย่องจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ

#### 4.3 ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership)

ผู้นำมีความเป็นธรรมและมีความยุติธรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Need)

ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และยึดจริยธรรมสูงสุดมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass (1985) ได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Burn ที่เน้นการพัฒนาผู้ตามนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ได้ผลยิ่งขึ้นเกินความคาดหวัง เขาได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่สร้างขึ้นจากแนวคิดเดิมของ Burns แต่แตกต่างจากของ Burns ตรงที่ผู้นำสามารถมีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบพร้อม ๆ กันได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ คือ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย ที่มีลักษณะการยึดกฎระเบียบและการให้รางวัลตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม Bass เชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีบาร์มีเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ดี มีวาทศิลป์ มีทักษะในการสร้างความประทับใจ และใช้ทักษะเหล่านี้ในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์อันรุนแรงกับผู้ตาม แต่สำหรับผู้นำการแลกเปลี่ยนแล้วจะไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้ เพราะผู้นำ การแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามด้วยการตั้งเป้าหมายและสัญญาที่จะให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแล้ว ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นส่วนขยายเพิ่มเติมประสิทธิภาพที่สูงกว่า เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับจริยธรรม ขวัญและแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเพียงแค่ออกดูแลและจัดสรรผลประโยชน์ทางตรงให้กับผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นในการตั้งคำถามว่าผู้ตามจะทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะถามว่าองค์กรจะทำอะไรให้กับผู้ตามได้

#### ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะในการสอน มีความเข้าใจในหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และแสดงให้เห็นนักเรียน

ครูและผู้ปกครองเห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน เป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน ส่งเสริมพัฒนาครูและนิเทศติดตามเพื่อให้การจัดการเรียนรู้บรรลุเป้าหมาย (McEwans, 1998)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ “Instructional leadership” ได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมท่ามกลางหมุ่นักการศึกษาในฐานะเป็นผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษา “ภาวะผู้นำทางวิชาการ” เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ มีความสัมพันธ์และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Hopkins, 2001, p. 16)

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้ Glickman (1990) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

Davis and Thomas (1989, p. 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานของครูให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เป็นที่น่าพอใจ และมีประสิทธิภาพ

Leithwood and Jantzi (1996, p. 515) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ การกำหนดและการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Identifying and fostering acceptance of group goals) การให้ความสนับสนุนครูเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) การกระตุ้นทางด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) และการคาดหวังในการปฏิบัติงานในระดับที่สูง (High performance expectations)

Seyfarth (1999, p. 169) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีการผสมผสานกันอย่างดีเกี่ยวกับการนิเทศด้านการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาบุคลากร

Blasé and Blasé (1999, pp. 16-24) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียน ได้ผสมผสานงานหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การปรับแต่งและการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศและการประเมินผล การปฏิบัติงานและการพัฒนา ด้าน การสอนและการประสานงานด้านหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรและการประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Weller (1999, p. 36) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียน ได้ปรากฏตัวให้เห็นเสมอ และมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมของโรงเรียน รวมถึงการดำเนินการ

สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีผลกระทบต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

Leithwood (1999, p. 3) ได้ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียน มีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ เทคโนโลยี และเครื่องมือทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hopkins (2001, p. 114) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ครูและนักเรียน

ถาวร เสงเอียด (2550, หน้า 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

นาวา สุขรมย์ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิชาการให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 29) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ โน้มโน้ม จูงใจ นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องสนใจ ปฏิบัติตาม

วัชรชัย สุวรรณไตร (2556, หน้า 38) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้บริหารโรงเรียนต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การ

กุลวดี โกศลฝน (2557, หน้า 39) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอน

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ (2558, หน้า 32) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร รวมทั้ง การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ

สรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการพัฒนางานด้าน วิชาการ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผ่านกระบวนการวางแผน การกำหนด วิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ พัฒนาการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการนิเทศ การสร้าง บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการแล้ว นักการศึกษาหลายท่านยังได้กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา และ องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 242) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษารัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education) เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปแบบ ขององค์ประกอบร่วม โดยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนแปลงชื่อ ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
2. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
4. การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ (2558, หน้า 59-62) ได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการจำนวน 70 ตัวบ่งชี้ และได้ทำ การวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ แล้วจัดกลุ่มองค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยพิจารณาความสอดคล้องคล้ายคลึงกันของข้อความและเนื้อหาที่ ครอบคลุมตัวบ่งชี้ทั้ง 70 ตัว และจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาหลักสูตร และการสอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาครูและนักเรียน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

Rutherford (1985) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพต่อนักเรียนและ โรงเรียนว่า 1) ต้องสามารถมองเห็นและระบุได้อย่างชัดเจนว่าตนเอง ต้องการให้โรงเรียนเป็นอย่างไรซึ่งการมองเห็นนี้จะมุ่งไปที่ตัวเด็กและความต้องการของเด็ก 2) สามารถถ่ายโยงจากสิ่งที่มองเห็นนั้นมากำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียนได้และคาดหวังให้ครู นักเรียนและบุคลากรอื่น ๆ เข้าใจเป้าหมายตรงกัน 3) สามารถทำให้โรงเรียนเกิดความก้าวหน้า

อย่างต่อเนื่อง 4) เข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรและปรับปรุงแก้ไข เมื่อเกิดความจำเป็น

Hallinger and Murphy (1985, pp. 221-224) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ 11 ประการเพื่อพัฒนานักเรียน โรงเรียนและวิชาชีพดังนี้ 1) การกำหนด เป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 3) การนิเทศและการประเมินผล ด้านการเรียนการสอน 4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของ นักเรียน 6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 7) การตรวจสภาพลักษณะที่ดีของโรงเรียน 8) การจัด ให้มีสิ่งจูงใจกับครู 9) การส่งเสริมในการพัฒนาวิชาชีพ 10) การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้าน วิชาการ 11) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Trusty (1986) ได้กำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็น ผู้นำทางวิชาการ ไว้ 17 ประการเพื่อพัฒนานักเรียน โรงเรียนและวิชาชีพ คือ 1) ส่งเสริมให้ครูได้ พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษา และของห้องเรียนนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการ ทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา 5) มีการวางแผน ร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อบรรลุความต้องการของนักเรียน 6) ส่งเสริม ให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ 7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมิน โครงการทาง วิชาการของโรงเรียน 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐาน ทางวิชาการ 9) ให้ การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน 10) ให้การสนับสนุนใน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมเชาวน์ปัญญาของนักเรียน 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับ ครูไว้อย่างชัดเจน 12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย 13) ร่วมกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมากำหนดแก้ปัญหาด้านวินัย 14) ร่วมมือกับ คณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน 15) มีการประชุมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูอย่างยุติธรรม 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

Anderson and Pigford (1987) ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ผู้นำทางวิชาการได้ดังนี้ 1) มีใจมุ่งมั่นและเจตนา อย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้ผู้นำทางวิชาการด้วยวิสัยทัศน์ของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา 2) มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและ ความสามารถของแต่ละคน 3) เปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน



การเปิดโอกาสให้ครูสังเกตการสอนด้วยกันจะช่วยให้ครูรู้ว่า ครูที่ดีควรจะมีบทบาททางวิชาการ หรือการสอนอย่างไร 4) สร้าง ความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคนว่าผู้บริหารสามารถสอนได้มีใช้ถนัด แต่การบริหารงานเท่านั้น 5) สังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน เพื่อดูว่าครูสามารถนำ บทบาทการสอนไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่ อย่างไร ด้วยการสังเกตการปฏิบัติของครูในชั้นเรียน แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสังเกตการสอนของครูได้ก็อาจจะดูได้จากโครงการเขียนของนักเรียน จากการบ้านที่ครูมอบให้นักเรียนทำหรือจากการทำข้อสอบของนักเรียน 6) สื่อสารให้ครูเข้าใจว่า เวลาของผู้บริหารนั้นมีค่า ดังนั้น การประชุมครูจึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น 7) ใช้เวลาว่างเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์กับคณะครูผู้บริหารสถานศึกษาบางคนพบว่า เวลาโรงเรียน เลิกแล้วหรือเวลาช่วงเช้าก่อนครูเข้าห้องเรียนเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการพบปะสังสรรค์กับครู 8) ฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของใคร 9) ควรใช้เวลาส่วนหนึ่ง ในการอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จควร จะทำความคุ้นเคยกับผลงานของนักวิชาการทั้งหลาย 10) ควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ

Davis and Thomas (1989) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการบริหาร คนให้ทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผลซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน และ ยังได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ คือ 1) การกระตุ้น ให้ครูมีความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่สูงขึ้น 2) การใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานวิชาการให้เป็นรูปธรรม 3) การสร้างสิ่งจูงใจและใช้ ระบบการให้รางวัลแก่นักเรียนและครูที่มีการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม 4) การติดตามดูแลความก้าวหน้า ด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์ 6) การสร้างสภาพแวดล้อม โรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ 7) การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกต การสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

Glickman (1990) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้ ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร

- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้มีองค์ประกอบย่อย คือ
  - 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
  - 2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
  - 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
  - 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
  - 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
  - 2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
  - 2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้
  - 3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)
    - 3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
    - 3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
    - 3.1.3 ทักษะการนิเทศ
    - 3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
  - 3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
    - 3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์
    - 3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
    - 3.2.3 ทักษะการสังเกต
    - 3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

Maryland State Department of Education (1990) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และ โอกาสต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ดำเนินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงานและไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนและให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตามดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่นและนำกลยุทธ์ การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ ครูมีเป้าหมายท้าทายในระดับที่เหมาะสม เรียนรู้สิ่งใหม่และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจ โดยการประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูล หรือใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน หลักสูตรการสอนและการประเมินผลสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครูและมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้โอกาสผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Krug (1992) กล่าวถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลโดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบซึ่งถือว่าเป็นกรอบคอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining mission) ควรมีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมาย พันธกิจ จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์และพันธกิจนั้นจะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤตินั้น การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจ เป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับ การออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ ควรมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาผู้อื่นให้ดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising teaching) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลังแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคนซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการตรวจสอบคุณภาพนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิธีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแจ้งความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครูช่วยนักเรียนช่วยผู้ปกครองในการพัฒนาและปรับปรุงผลการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้งที่ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบและนำผลการทดสอบมาพัฒนา นักเรียนและควรมีการกำกับติดตามกระบวนการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าสุดยอด คือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

Winter and Sweeney (1994) ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลโดยมีจุดเน้นทางด้านวิชาการ ดังนี้

1. มีความคาดหวังสูงในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. มีความชัดเจนในเรื่องของหลักสูตร
3. มีความชัดเจนในเรื่องโปรแกรมการเรียนการสอน
4. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย จุดประสงค์และมาตรฐาน
5. ใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มาก
6. เน้นทักษะในการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์
7. มีโปรแกรมการพัฒนานักเรียน
8. ให้ความสำคัญกับห้องเรียนและโปรแกรมการสอน
9. มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
10. มีการให้รางวัลแก่ครูและนักเรียน
11. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน
12. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก

Weber (1996) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้ คือ

1. การให้คำนิยามพันธกิจของโรงเรียนควรจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครูนักเรียนและผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจและความคาดหวังของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นพันธกิจร่วมของโรงเรียนต่อไป

2. การจัดการหลักสูตรและการสอนจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน โดยการให้คำปรึกษา การนิเทศในชั้นเรียนมีการกำกับติดตามการเรียนการสอนให้เป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียน การจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและวิธีการหรือกระบวนการ

ปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) ในการเรียนการสอนมาใช้ ตลอดจนการจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลสถิติมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนด้วย

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้โดยการสื่อสารให้ทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน การตั้งความคาดหวังต่อโรงเรียนไว้สูงและการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง

4. การสังเกตและการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นการสร้างโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพจะช่วยให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพทั้งผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกต

5. การประเมินโปรแกรมการเรียนการสอน เช่นการริเริ่มและช่วยเหลือในการวางแผนการออกแบบการใช้ การวิเคราะห์และการประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของหลักสูตร

Leithwood and Jantzi (1996) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า คือ ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่ง คือ มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนและนัยที่สองแบบกว้าง ๆ หมายถึง การใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การ เช่นวัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู

Mcewan (1998, p. 13) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน
2. การจัดการทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. การตั้งความหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน
6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ
7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

Murphy (1998, p. 17) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรเหมือนกับการสอน เขาชี้ให้เห็นแนวทางของการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) จำนวนของเนื้อหา 2) การจัดเนื้อหา 3) การจัดเรียงลำดับเนื้อหา 4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6) การบ้านหรืองานที่มอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร 8) คุณภาพของจุดประสงค์

Seyfarth (1999, pp. 165-273) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ

1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร
2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน
3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
4. การประเมินผลการสอนของครู
5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

Kaiser (2000) กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน
2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ
3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

Hoy and Hoy (2003) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่าควรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเต็มใจจากทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู ครูจะจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนครูควรมีความชำนาญด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยให้มีการเรียนการสอนที่ดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงสร้างความเป็นมิตรกับครูโดยมีเป้าหมายเพื่อ การปรับปรุงการเรียนการสอน ใช้เวลาในชั้นเรียนในฐานะเป็นผู้ร่วมงานและสนทนากับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอนและคิดว่าการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ผู้บริหารและครูควรมีการสนทนาเชิงวิชาชีพและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ เช่น การปรับปรุงการเรียน การสอน เพื่อหาวิธีที่ผู้เรียนเรียนรู้และหาวิธีสอนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หนึ่งสิ่งอื่นใด ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาการเรียนและการสอน

Blasé and Blasé (2004) สังกะระห้องประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจากแนวคิดของ Murphy and Sheppard สรุปว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนพิจารณาได้จากองค์ประกอบย่อย ๆ ดังนี้ คือ

1. การจัดการรอบแนวคิดเป้าหมายของโรงเรียน

2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. การให้คำปรึกษาและการประเมินการเรียนการสอน
4. การประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร
5. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การใช้เวลาในการเรียนการสอน
7. การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ
8. การบำรุงรักษา
9. การจัดสิ่งจูงใจให้ครูผู้สอน
10. การควบคุมมาตรฐานของวิชาการ
11. การจัดสิ่งจูงใจให้นักเรียน

Virgil (2011, pp. 54-57) ให้แนวคิดว่า ผู้นำทางวิชาการต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องพยายามส่งเสริมให้มี การสื่อสาร และมีการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อช่วยเหลือ นักเรียนไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องดำเนินการร่วมกัน โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติและยุทธวิธีดำเนินการด้วยกัน

Prytula et al. (2013) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการในด้าน การจัดการเรียนการสอน ให้มีการพัฒนาการทำวิจัย และการร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมความรู้ทักษะและการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อจะนำไปสู่ เป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน

สรุป องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารนั้น นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้แนวคิดไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุป สังเคราะห์แนวคิดที่คล้ายคลึงกันได้ว่า ภาวะผู้นำทาง วิชาการนั้นประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งสามารถทำได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถานศึกษา และสื่อสารเป้าหมายให้เข้าใจ เพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน ทุกฝ่าย มีทิศทางการทำงานที่เป็นไปแนวทางเดียวกัน เป้าหมายควรเน้นที่การพัฒนา นักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้สอดคล้องกับ เป้าหมายและเกณฑ์การประเมิน มีการนิเทศติดตามการสอนเพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาและจัดการ สอนที่มีประสิทธิภาพ สร้างขวัญกำลังใจให้ครู และนักเรียนในการพัฒนาตน นอกจากนั้นควรมี การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบย่อยของผู้นำทางวิชาการ จัดกลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน	Hallinger and Murphy (1985)	David & Thomas (1989)	Glickman (1990)	Krug (1992)	Winter & Sweeney (1994)	Weber (1996)	Mcewan (1998)	Seyfarth (1999)	Kaiser (2000)	Hoy & Hoy (2003)	Blasé & Blasé* (2004)	Prytula and Hellsien (2013)	รวม	องค์ประกอบ ที่เลือกใช้
การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ จุดประสงค์ และการสื่อสาร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ	/	/	/	/	/	/	/	/			/		9	/
การจัดบรรยากาศการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อม การส่งเสริม บรรยากาศการเรียนรู้	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/	/	11	/
การส่งเสริม สนับสนุน ทรัพยากร และการใช้สื่อการสอน									/				1	
การพัฒนาครู และนักเรียนให้มีความก้าวหน้า	/	/	/	/	/		/	/		/	/	/	10	/
การนิเทศ การประเมินการสอน สังเกตการสอน การให้ข้อมูล ย้อนกลับ	/	/	/	/		/		/	/	/	/		9	/
การบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน การจัดหลักสูตรและการ นำหลักสูตรไปใช้ มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร วิธีสอน	/		/	/	/	/		/	/	/	/		9	/
การพัฒนาทีมงาน กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วม			/				/						2	
การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ครู ผู้ปกครอง			/		/								2	
การให้รางวัล แรงจูงใจ	/	/			/						/		4	
การมีความรู้ และทักษะความเป็นผู้นำ			/									/	2	

**องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้**  
 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทาง  
 วิชาการของนักการศึกษาต่าง ๆ โดยจัดแนวคิดพฤติกรรมหรือองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกันได้ด้วยกัน  
 และคัดเลือกองค์ประกอบที่ซ้ำกันมากที่สุด 5 ลำดับมาเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้  
 โดยปรับเปลี่ยน ชื่อใหม่ให้กระชับ ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. การพัฒนาครูและนักเรียน
5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

การกำหนดเป้าหมาย

Hoy and Hoy (2003) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึง  
 วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ต้องมี  
 เป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน ควรนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้อง  
 กับแนวคิดของ Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247) ที่ได้สร้างกรอบการบริหารจัดการทาง  
 วิชาการไว้ โดยในด้านการกำหนดเป้าหมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการจัดทำกรอบ  
 เป้าหมายและสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำงานร่วมกับ  
 ครู ผู้ปกครองและนักเรียนเพื่อที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาภายในโรงเรียน และพัฒนาเป้าหมาย  
 การปฏิบัติงาน ไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ  
 เป้าหมายของโรงเรียนต่อครู ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน ซึ่งการสื่อสารนี้ทำได้โดยใช้สื่อ  
 การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ เช่น หนังสือคู่มือการประชุมครู การประชุมใหญ่  
 ของโรงเรียน การพูดคุยกับครูหรือนักเรียน การใช้ป้ายนิเทศ และการประชุมครู สำหรับ Murphy  
 (1990) ให้แนวคิดว่า การกำหนดเป้าหมายนั้นควรเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน โดยรวบรวม  
 ข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนทั้งที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน รวมถึงหน้าที่รับผิดชอบของครู เพื่อให้บรรลุ  
 เป้าหมาย สื่อสารเป้าหมายให้รับทราบร่วมกันบ่อย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น  
 ทางการ แก่นักเรียน ผู้ปกครอง และครู เน้นย้ำความสำคัญให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นความสำคัญว่า  
 เป้าหมายช่วยชี้ว่า โรงเรียนต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง ส่วน Krug (1992) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ  
 การกำหนดเป้าหมาย คือ การกำหนดพันธกิจ โดยการกำหนดพันธกิจนั้น (Defining mission) ควรมี  
 การกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมาย พันธกิจ จุดประสงค์ที่ระบุไว้  
 ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย

จุดประสงค์และพันธกิจนั้นจะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤตินั้นการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจ เป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ให้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียน แล้วนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมายทางวิชาการและการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา มีการชี้แจงให้คณะครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ เห็นความสำคัญ และดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายนั้น

#### การบริหารหลักสูตรและการสอน

Krug (1992) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) ไว้ว่า การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ ควรมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผู้อื่นให้ดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247) เสนอแนวคิดว่าการบริหารหลักสูตรและการสอนนั้นประกอบด้วย การนิเทศ การประเมินการสอน การประสานการจัดและใช้หลักสูตร การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน จัด โอกาสให้ครูร่วมมือกันจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ กำหนดเป้าหมายการประเมินหลักสูตร ประเมินการสอนและวัดผลความก้าวหน้า ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน ส่วน Hoy and Hoy (2003) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอนไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตรและเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียน หากความสำเร็จของนักเรียน คือ เป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตร การสอนและการประเมินต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจะนำมาใช้เป็นหลักฐาน ไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ การปรับปรุงการสอนจึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการ ไปอย่างต่อเนื่อง

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการบริหารหลักสูตรและการสอนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น

จากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา การส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียน การกำหนดเกณฑ์การวัดผล ประเมินผลที่ชัดเจน

#### การนิเทศการสอน

Krug (1992) กล่าวถึงบทบาทการนิเทศการสอน (Supervising teaching) ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการนิเทศการสอนโดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลังแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ผู้นำทางวิชาการต้องให้ออกาสครู ได้พัฒนาวิชาชีพทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียนด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัว ของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ สำหรับ Blasé and Blasé (2002) เสนอแนวทางในการนิเทศครูไว้ว่า ควรมีการสร้างควมไว้วางใจ พัฒนากลุ่ม เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ สนับสนุนการสอนงานกันในกลุ่มเพื่อน สังเกตการสอนในห้องเรียน ประชุมครู เกี่ยวกับการเรียน การสอน มอบงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ครู ปรากฏกายให้ครูเห็นเป็นประจำ ส่วน Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247) ให้แนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเข้าเยี่ยมห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการและจัดการปฏิบัติการต่าง ๆ ในห้องเรียนให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน มีการกำกับการสอนของครูในห้องเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของ โรงเรียน Murphy (1990) ให้แนวคิดที่ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนการสอนที่มีคุณภาพ โดยการนิเทศและประเมินการสอน ส่วน Hoy and Hoy (2003) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ การสอนไว้ว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ควรใช้เวลา ในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน และพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน เนื่องจากการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็น กระบวนการต่อเนื่องไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าสังเกตการสอนเพียงปีละครั้งสองครั้ง แต่ควรจะมี การพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวข้องเนื่องกับการปรับปรุง การเรียนการสอน ปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสม ใช้การนิเทศแบบร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงานความชำนาญการและทีมงาน

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการนิเทศการสอน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ในการวางแผนการนิเทศ ดำเนินการนิเทศด้วย วิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การเยี่ยมชั้นเรียนหรือการสังเกตการณ์สอน โดยมุ่งให้คำแนะนำ ชี้แนะ ช่วยเหลือ แก่ครูผู้สอนในการปรับปรุง พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพ มีการประเมินผลกระบวนการนิเทศการสอนเพื่อปรับปรุงการนิเทศการสอนให้ดีขึ้น

### การพัฒนาครูและนักเรียน

Krug (1992) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการตรวจสอบคุณภาพนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิธีการหลากหลายในการพัฒนานักเรียนให้มีความก้าวหน้า ซึ่งตรวจสอบได้ว่านักเรียนมีความก้าวหน้าหรือไม่โดยการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแจ้งความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครูช่วยนักเรียนช่วยผู้ปกครองในการพัฒนาและปรับปรุงผลการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้งแต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบและนำผลการทดสอบมาพัฒนานักเรียนและควรมีการกำกับติดตามกระบวนการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน Murphy (1990) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารควรปรากฏกายให้ครูเห็นอยู่เป็นประจำ ส่งเสริม การพัฒนาวิชาชีพครู ปกป้องเวลาของการสอนให้ครูได้สอนอย่างจริงจังและกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน Hoy and Hoy (2003) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครูไว้ว่า ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงการเรียน การสอน และตัวครูเองที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน ดังนั้น แรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาครู อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน จัดเวลาให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ส่วน Blasé and Blasé (2004) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์ มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน สร้างข้อตกลงร่วมกันขององค์กรเพื่อการพัฒนาทั้งตัวครูและนักเรียน อีกทั้งควรใช้นวัตกรรม จัดทางเลือกในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ ให้หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครู สร้างความรู้ทางวิชาชีพและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ชุมชนสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่องานของครู จัดหาทรัพยากรให้แก่ครู สะท้อนความเห็นและให้คำแนะนำ พัฒนาทักษะการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้แก่ครู ให้รูปแบบ การสืบค้นความรู้ ให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่ครู (Blasé and Blasé, 2002)

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการพัฒนาครูและนักเรียน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาใช้พัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ และรายงานผล

ความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน การทำผลงานเพื่อ  
ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

Hoy and Hoy (2003) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนไว้ว่า  
ผู้นำทางวิชาการ ควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบจริงจัง  
และเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึง  
ความเชื่อ ซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจา และการกระทำว่านักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้โดย  
การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนการสอน Hallinger and Murphy (1985,  
pp. 217-247) ให้แนวคิดว่า การส่งเสริมบรรยากาศเรียนรู้ที่ดีใน โรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหาร  
สถานศึกษามีพฤติกรรมปกป้องเวลาสอน ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพของครู ให้ขวัญกำลังใจครู  
ส่งเสริมมาตรฐาน ทางวิชาการให้เข้มแข็ง ให้ขวัญกำลังใจเมื่อมีการเรียนรู้ งาน สร้างสิ่งแวดล้อม  
การเรียนรู้ที่เป็นบวก จัดรางวัลซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ สำหรับ Murphy  
(1990) ให้แนวคิดว่าผู้บริหารควรสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย จัด  
โอกาสให้นักเรียน มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย พัฒนาให้มีความร่วมมือ ความสามัคคีในหมู่  
ครู รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับ  
โรงเรียนให้เข้มแข็ง Krug (1992) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน  
(Promoting instructional climate) ไว้ว่าเมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่า  
เห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้จึงเป็นการยากที่จะไม่  
เรียนรู้ผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศ  
ที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัด  
สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจ  
โดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าสุดยอด คือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้  
เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมี ความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการส่งเสริมบรรยากาศการเรียน  
การสอน ที่ ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมการจัด  
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งในภาพรวมของสถานศึกษาและบรรยากาศ  
การเรียนการสอนใน ชั้นเรียน การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียน  
การสอน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน

### พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการที่จะช่วยทำให้องค์การนั้นมีความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร หรือหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลาย เพื่อนำพาให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และน่านโยบายจากหน่วยเหนือลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ การแสดงพฤติกรรมใด ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ จึงมีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในโรงเรียน และต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกว่าผู้บริหารมีความบริสุทธิ์ใจ ในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการดำเนินงานของโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ

### ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ประชุม รอดประเสริฐ (2545, หน้า 20) ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการแสดงออก หรือกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคลต่าง ๆ และใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน การปฏิบัติงาน

ทองพูน นาทองบ่อ (2543, หน้า 7) ให้ความหมายพฤติกรรมกรรมการบริหารงานว่า หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกตลอดทั้งทำที่ที่ผู้บริหารได้แสดงออกให้คณะครูในโรงเรียน สังเกตเห็นได้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งกริยาเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นจากความต้องการและความรู้สึกนึกคิดของเขาเอง หรือจำเป็นต้องปฏิบัติต่อทางราชการ

ประจักษ์สิน บึงมูม (2544, หน้า 11) สรุปว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร คือ การกระทำที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม โน้มน้าว กระตุ้น ชักจูงใจ ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งประสานสัมพันธ์แก้ไขปัญหาลดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

สิทธิกร ดุ้ยเต็มวงศ์ (2555, หน้า 12) สรุปว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำ การแสดงออก หรือกริยาท่าทางของผู้บริหาร ที่ผู้อื่นสามารถสังเกตเห็นได้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

รัตนา หน่อคุณา (2556, หน้า 19) สรุปความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารว่า หมายถึง การกระทำหรือประพฤติกปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเพื่อให้การดำเนิน

กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการแนะนำชักจูง บุคลากรในองค์กรให้ ร่วมกันทำงานและใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Likert (1967, pp. 120-121) ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในด้าน ต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจูงใจ การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับ บัญชา

Hersey and Blanchard (1993, p. 35) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่ม หรือทำงานโดยอาศัยผู้อื่น ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ประกอบด้วย 4 พฤติกรรม คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจการ และการควบคุม

Knezevich (1984, pp. 16-18) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน คือ การแสดงบทบาทหรือแสดงพฤติกรรม ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้ การกระตุ้น ความเป็นผู้นำ การวางแผน การตัดสินใจ การจัดการ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การ ประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การขจัดความขัดแย้ง แก้ปัญหาเป็น การจัดระบบ เข้าใจการเรียนรู้ การสอน การเป็นนักบริหาร การจัดสรรทรัพยากร การเป็นนักประชาสัมพันธ์

Sergiovanni (1989) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่น หรือโดยบุคคลอื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหาร ในการชักจูง โน้มน้าวใจ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้งานของ สถานศึกษาสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Christensen (1995, p. 97) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารพบว่า พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้นมี 13 ประการ ดังนี้

- 1) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
- 2) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
- 3) การสนับสนุนผู้ร่วมงานที่ดี
- 4) การสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
- 5) การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร
- 6) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 7) การเอื้ออำนวยในการประชุม
- 8) การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน
- 9) การมีปฏิสัมพันธ์กับราชการและชุมชน
- 10) การสนับสนุนทรัพยากรที่ดี
- 11) การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน
- 12) การใช้ทักษะด้านการบริหาร
- 13) การส่งเสริมให้ผู้ปกครอง มีส่วนร่วม ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือก แนวคิดของ Christensen มาใช้ในการวิจัย เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษา โดยปรับลดในบาง พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้



### การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

การบริหารงานสถานศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้บทบาทตามหน้าที่แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้ก้าวหน้า Christensen (1995, p. 191) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารด้วยการส่งเสริมให้มี การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ไว้ว่า ผู้บริหารควรมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อ ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน มีการติดต่อพบปะกับโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำโครงการของโรงเรียนอื่นที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลดีมาใช้ใน โรงเรียน หาแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ มาสนับสนุนโรงเรียน และมีการอบรมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อ เตรียมตัวให้พร้อมใน การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงขึ้น Carnal (1990, pp. 210-212) ได้เสนอแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนอย่าง ระมัดระวัง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ตลอดจนวิธีการนำแนวคิดที่ได้ไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีการบริหารในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. การเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมโดยการระดมสมอง มีการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสม
3. การนำไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลง เช่น การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม การชี้แจง ให้เข้าใจร่วมกันก่อนลงมือทำ การชี้แจงว่าอะไรจำเป็นต้องทำ โดยกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ไว้ให้ชัดเจน
4. การติดตามการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การชี้แจงประเด็นที่ควร ปรับปรุง การมีระบบติดตาม

เช่นเดียวกับ Kimbrough and Burkell (1990, pp. 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีกระบวนการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดการเปลี่ยนแปลง ควร ได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร
2. การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตน ให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ คณะครูเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

5. ลงมือปฏิบัติ โดยควรมีการวางแผนให้เรียบร้อยก่อนลงมือปฏิบัติ ไม่ควรวางแผนไปพร้อมกับการปฏิบัติ

6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผล การเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ

7. การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้น ควรมีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่น ๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ

Davis and Thomas (1989, p. 40) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความตระหนักใน การปรับปรุง โรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง รวมถึงควรมี ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุง โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง Owens (2001, pp. 213-220) ได้เสนอยุทธวิธี ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนไว้ 3 แบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบมีเหตุผล เป็นการทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจใช้การวิจัยพื้นฐานใน โรงเรียน มาเป็นหลักฐานสนับสนุน

2. การเปลี่ยนแปลงแบบใช้อำนาจบังคับ เป็นการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามต้องการ

3. การให้มาตรฐานการศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลง ทศนคติ ความเชื่อ โดยการให้ คำปรึกษา อบรม เพื่อให้บุคคลมีความเชื่อ ค่านิยมที่คล้ายกัน จนทำให้เกิดการร่วมมือ นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนนั้น มีหลายวิธีทั้งแบบรุนแรงและแบบค่อยเป็น ค่อยไป ผู้บริหารจึงควรมีพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการวางแผน การใช้กลยุทธ์ การจูงใจ การชี้แนะ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้บุคลากรในองค์กรพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้น

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้ง การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษา นำมาใช้เพื่อให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาขึ้น โดยการสร้างวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การนำแบบอย่างจากสถานศึกษาอื่นมาปรับใช้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

### การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์จำเป็นอย่างยิ่งในการมองภาพอนาคต สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นจริงได้ รวมทั้งสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และพันธกิจร่วมกับบุคลากรได้ (Bruce, Mohay, Smith, Tweedale and Stoodley (2006) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์สามารถกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนำพันธกิจไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมีความสามารถในการวางแผนระยะยาว วางแผนงาน ได้อย่างเหมาะสมและปรับปรุงให้ก้าวหน้าด้านงานต่อวิกฤตที่มากกระทบได้ (Griffin & Ebert, 2010)

Christensen (1995, p. 192) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แล้วนำวิสัยทัศน์นั้นมาตรวจสอบว่าเหมาะสมกับโรงเรียนในปัจจุบันหรือไม่ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์นั้น แล้วนำวิสัยทัศน์ไปทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถมองเห็นได้และวัดได้ จากนั้นนำไปเผยแพร่ให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งทำการประเมินผลของวิสัยทัศน์นั้น เพื่อนำมาพัฒนาเป้าประสงค์ของโรงเรียนใน แต่ละปี ซึ่ง Weber (1996) กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนได้อภิปรายค่านิยม และ ความคาดหวังของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเพื่อร่วมกันบริหาร โรงเรียน บริหารหลักสูตรและการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สำหรับ Mielcarek, Jana and Hoy (2005, pp. 29-51) ให้แนวคิดว่า ควรมีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหาร กำหนดการสื่อสารและนำมาใช้เป็นเป้าหมายร่วมของโรงเรียน เป็นเป้าหมายในการตัดสินใจงานขององค์การ

Davis and Thomas (1989, p. 51) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ บริหารโรงเรียน ประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจนั้น จะมีลักษณะโดดเด่น คือ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มีความคาดหวังสูง และได้รับความคาดหวังสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการสังเกตการสอนในห้องเรียน หรือมีการมอบหมายให้ครูดำเนินการสังเกตการสอน แทน ให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน กระตุ้นให้ครูใช้เวลาในการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยจัดสรรเวลาในการสอนของครู เน้นการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์ มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการวางแผน

กล่าวโดยสรุป การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ว่าเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและสถานการณ์ใน

ปัจจุบันหรือไม่ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์นั้น และนำวิสัยทัศน์นั้นสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาในอนาคตของสถานศึกษาว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด และร่วมกันวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน

#### **การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน**

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่จะนำไปสู่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน โดยการชักนำ จูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ สำหรับงานวิจัยของ Chirstensen (1995, pp. 195-198) พบว่าการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับ 1) การส่งเสริมทางด้านของกระบวนการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ทำงานตามกระบวนการที่วางไว้ 2) คอยชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานด้วยการอธิบาย 3) มอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน 4) ใช้กระบวนการของรัฐอย่างถูกต้อง 5) ร่วมรับผิดชอบข้อมูลข่าวสารขององค์กร 6) มีส่วนร่วมในโครงการและติดตามความก้าวหน้าตลอดเวลา 7) หาแหล่งทรัพยากรภายนอกมาส่งเสริมกระบวนการทำงาน 8) สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและแก้ปัญหาของพวกเขา Cheng (1996, pp. 103-104) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครูในการดำเนินงานในองค์กร เช่น ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่สมาชิกในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของโรงเรียนตามแผนงานของโรงเรียน แผนการใช้หลักสูตรและการพัฒนารายบุคคล กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครูมีส่วนร่วม สร้างความชัดเจนในบทบาทของสมาชิกทุกคนในองค์กร ให้สมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบและมีอำนาจอย่างแท้จริงในการทำงาน จัดคนทำงานอย่างเหมาะสม มีการสนับสนุนและให้แรงจูงใจในการทำงาน จากผลการศึกษาของ Mehrens and Lehmann (1975, p. 584) พบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาการจูงใจจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บริหารในการชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ การจูงใจเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ยอมรับคำแนะนำของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นระดมสมอง ส่งเสริมมิตรภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงาน ให้แก่บุคลากร ตามความเหมาะสม การจัดหางบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรด้วยการยกย่องชมเชย การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสนับสนุนการประชุมกลุ่มย่อยของครูเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นและเรียนรู้ ร่วมกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร การกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้

#### การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นการสื่อความหมายเกี่ยวกับข่าวสาร ข้อมูล นโยบายและคำสั่ง เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้รับทราบร่วมกัน การติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญใน กระบวนการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใด อยู่ได้ก็ด้วย การติดต่อสื่อสารและไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การตัดสินใจสั่งการ การประสานงานและควบคุมล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร เป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ Hoy and Miskel (2001, p. 105) ให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียน เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึนึกคิด หรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่ง ได้แก่ ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียนผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, หน้า 79) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจ ของบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บุคคลทำงาน ได้ตรงวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยให้ การประสานงานดีขึ้น ส่วน สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 270) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น และสร้างความเข้าใจตลอดจน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร กับบุคลากร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและยังช่วยสร้างสรรค์ จรรโลงวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง ตลอดจนสามารถสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และถ้าองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ลักษณะของ การติดต่อสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553, หน้า 211-223)

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal organizational communication) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับ การสั่งการ และการควบคุมพนักงาน เป็นการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและ ต้องการให้พนักงานกระทำ รวมทั้งการสื่อสารเพื่อการประสานงานกันระหว่างพนักงาน การสื่อสารจากบนลงล่างเกี่ยวข้องกับเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่งานตามตำแหน่ง และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของแผนกต่าง ๆ ในองค์กร

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นไปเพื่อการประเมินผล การทำงานของพนักงาน ในเรื่องเกี่ยวกับผลการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เทคนิคที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงาน การสำรวจทัศนคติ การร้องทุกข์ การใช้ระบบข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงาน เข้ามาพูดคุยได้ตลอดเวลา ผลที่ได้รับจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

1.3 การสื่อสารตามแนวนอน (Lateral organizational) เป็นการสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งในแนวนอน คือ การสื่อสารระหว่างองค์กร โดยทั่วไป เน้นที่การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และการพัฒนางานใหม่ ๆ สำหรับอนาคต โดยผ่านการสื่อสารตามแนวนอนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นรูปแบบการสื่อสาร โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์กร เช่นการสื่อสารระหว่างเพื่อนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า เถาองุ่น (Grapevine) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในองค์กร

2.2 ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำใด ๆ ได้กับเถาองุ่น

2.3 กลุ่มขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือผลประโยชน์ของแต่ละคน การทำความเข้าใจเรื่อง เถาองุ่น จะทำให้เข้าใจเรื่องการสื่อสารในองค์กรมากขึ้น เพราะกว่าร้อยละ 70 ของการสื่อสารทั้งหมดในองค์กร เป็นแบบไม่เป็นทางการ นอกจากการสื่อสารในองค์กรจะเป็นแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่แล้ว การสื่อสารนี้ยังมีความเร็วมากด้วย พนักงานส่วนใหญ่มักเชื่อถือ และเชื่อมั่นในข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ

งานวิจัยของ Chirstensen (1995, p. 198) เกี่ยวกับการส่งเสริมทางด้าน การติดต่อสื่อสาร นั้น เสนอพฤติกรรมไว้ดังนี้ 1) การแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนให้คณะครูทราบ 2) การแจ้งข่าวสารถึงผู้ปกครอง 3) การให้ความกระจ่างใน การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นการอธิบาย การแสดงท่าทาง การใช้เหตุผลการรับรองด้วยจดหมาย เป็นต้น 4) การใช้การติดต่อสื่อสารหลายวิธี เช่น คำสั่ง หนังสือเวียน ประกาศ เสียงตามสาย 5) อำนวยความสะดวกด้วยการสื่อสารให้มีความเป็นกันเองทุกระดับ 6) ผู้บริหารมีเวลาให้ครูปรึกษาหารือ เกี่ยวกับปัญหาการเรียนการสอน 7) การแสวงหาแหล่งข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการ บริหารงาน 8) จัดเตรียมตารางสำหรับการสื่อสารทุกสัปดาห์

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้าน ทำความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยทั่ว ๆ ไปเท่านั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ใน กระบวนการบริหารงาน เพราะถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้วการดำเนินงานในองค์กรจะไม่สามารถ สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับการสั่งการต่าง ๆ ไปให้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนด มอบหมายงานหรือการ ประสานงานด้านต่าง ๆ และในขณะเดียวกันการติดต่อสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะ สามารถรายงานตลอดจนเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกัน ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องเข้าใจถึงสาระของการสื่อสารในองค์กร (Organizational communication) เพื่อเป็น การสร้างความเข้าใจใน การบริหารโรงเรียน จำเป็นจะต้องทำตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามเข้าใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานผู้บริหาร ต้องใช้ การติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร จากบนลงมาล่าง จากล่างขึ้นบนหรือในระดับแนวนอนก็ตาม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี ผู้บริหาร สถานศึกษาพึงระลึกว่าการติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นสิ่งที่สะท้อน ให้เห็นอรรถริยาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ Plunkett and Attner (1994, pp. 92-93) ได้ศึกษา พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือแย่ลง ขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์สถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ สถานศึกษาได้รับข่าวสารที่ถูกต้อง ตรงกัน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและผู้มาติดต่อสื่อสารกับสถานศึกษา

### การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การบริหารสถานศึกษาให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ด้วยการแสดงออกทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมนุษยสัมพันธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลและบุคคล บุคคลกับหมู่คณะ หรือระหว่างคณะกับคณะ เพื่อก่อให้เกิดความเคารพนับถือความจงรักภักดี ความสามัคคีความสำเร็จ ในหน้าที่การงานและความสุข ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน Chirstensen (1995, pp. 198-199) พบว่า การแสดงออกทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารประกอบด้วย 1) การสร้างความไว้วางใจ ทำดีต่อหน้าทุกคนเสมอ 2) เข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 3) มองโลกทางด้านบวกมากกว่าด้านลบ 4) ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง 5) ใช้ทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรค 7) เชื่อสัจย์ต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมาย 8) รักษาคำพูดของตัวเอง 9) เปิดโอกาสให้มีการวิจารณ์และยอมรับคำวิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะแสดงถึงบรรยากาศขององค์การ ได้ด้วย ผู้นำที่แสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชักจูง กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจะทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเกิดบรรยากาศของการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สำเร็จตามเป้าหมาย เพราะเป็นบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคมที่มีต่อกิจกรรมนั้น ๆ หากสถานศึกษามีบรรยากาศของประชาธิปไตย ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร จะมีผลในการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น และการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู และสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งจะส่งผลให้บรรยากาศขององค์การดีขึ้นด้วย

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้คนเกิดการยอมรับศรัทธา ผู้บริหารจึงควรสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างความยอมรับเชื่อถือศรัทธา โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความผูกพันด้วยการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อให้เกิดเป็นความเข้าใจเชื่อถือศรัทธา และไว้วางใจ (DuBrin, 2007; Dessler, 2003, pp. 50-51) กล่าวถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัย “การสร้างวินัย” (Disciplines) ในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างวินัยในตนเองนี้เป็น การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องโดยยึดกฎระเบียบต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาไม่เป็นบุคคลที่คอยจับผิด แต่ควรเป็นบุคคลที่คอยดูแลชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำใ้ถูกต้อง



เท่านั้น Dessler กล่าวว่า วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แบบนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรมีหลักดังนี้

1. ยึดหลักความจริง (Get the facts) การกระทำใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาจะต้องอยู่บนรากฐานของความจริงหรือระเบียบกฎเกณฑ์ การตัดสินใจใด ๆ ไม่ควรอาศัยการได้ยิน ได้ฟังมาหรือจากความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายได้
2. อย่ากระทำการใด ๆ ในเวลาโกรธ (Do not act while angry) บุคคลทั่วไปย่อมมีความโลภ โกรธ หลง หรือไม่พอใจขึ้นได้ ควรระงับความโกรธก่อนที่จะคิดทำอะไรลงไปหรือตัดสินใจอะไรลงไป โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา
3. อย่าบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Do not rob your subordinate of his or her dignity) ทุกคนต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับว่าตนเองมีความสำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงการบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่ควรว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น ควรจะเรียกไปพูดคุยเป็นส่วนตัว สิ่งที่ว่ากล่าวควรเป็นเรื่องของการกระทำมากกว่าตัวบุคคล ไม่ควรตัดสินใจหรือสรุปอะไรลงไปจากการกระทำของบุคคลเพียงครั้งสองครั้ง
4. ต้องเป็นผู้พิสูจน์ความจริง (The burden of proof is on you) ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจว่า ได้มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบขึ้นแล้ว ควรจะต้องได้รับโทษสถานใด อย่างไร แต่ทั้งนี้ต้องมีพยานหลักฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้
5. ควรมีการตักเตือนล่วงหน้า (Provide adequate warning) การเกิดปัญหาใด ๆ ก็ตาม ควรจะมีการตักเตือนด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรเสียก่อน ก่อนที่จะมีการตัดสินใจ เพราะเมื่อมีการอุทธรณ์ไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะได้อ้างอิงได้ว่า ได้มีการตักเตือนมาก่อนที่จะได้ตัดสินใจลงไป จะได้ไม่มีการถกเถียงหรือมีข้อขัดแย้งกันในภายหลัง
6. อย่าลงโทษรุนแรง (Do not make the punishment too severe) ถ้าจำเป็นต้องมีการลงโทษใด ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องไม่มีความรุนแรงเกินไป ควรตั้งอยู่บนหลักเหตุผล มิฉะนั้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่า ไม่ยุติธรรมหรือถูกกลั่นแกล้ง ฉะนั้น การลงโทษควรจะเป็นลักษณะการกระตุ้นเตือน และมุ่งที่ความเข้าใจเหตุเข้าใจผลของผู้ถูกลงโทษเท่านั้น เพราะอาจจะถูกอุทธรณ์หรือร้องเรียนกลับ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเองลำบาก
7. ควรใช้วินัยอย่างเสมอภาค (Make sure the disciplines equitable) ไม่มีใครต้องการความยุติธรรม โดยเฉพาะการลงโทษหรือการใช้กฎเกณฑ์ที่ไม่คงเส้นคงวา หรือมีการเลือกที่รักมักที่ชัง หรือความไม่เสมอภาคใด ๆ จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจและไม่ยินยอม ฉะนั้น ควรจะใช้วินัยหรือการลงโทษแก่ทุกคนเหมือน ๆ กัน และไม่ลำเอียง

8. พยายามมองปัญหาหลายแง่มุม (Get the other side of the story) การสืบหาข้อเท็จจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องจำเป็นจะต้องทำก็จริง แต่ถ้าผู้บังคับบัญชามีอคติของปัญหา ก็จะเป็นการดีต่อผู้บังคับบัญชาเอง เพราะถ้ารู้เรื่องต่าง ๆ เพราะถ้ารู้เรื่องต่าง ๆ อย่างกระจ่างแจ้งก็จะทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นเรื่องดีหรือบรรเทาเบาบางลงได้ เพราะสิ่งที่ผู้บังคับบัญชากระทำลงไปอาจเป็นเพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือไม่ได้ตั้งใจก็เป็นได้

9. อย่าถอยถอยถอยถอยถอย (Do not back down when you are right) ถ้าผู้บังคับบัญชาแน่ใจว่ามีการกระทำผิดกฎเกณฑ์ ได้มีการตักเตือนก่อนแล้ว และตัดสินใจว่าจะมีการลงโทษที่รุนแรงก็ควรตัดสินใจกระทำลงไปและไม่ควรใจอ่อน เพราะบางครั้งการใจอ่อนไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเรื่องของคุณธรรม แต่ผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ จะรู้สึกว่าคุณกฎเกณฑ์ไม่มีความหมาย หรือรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาอ่อนแอ ไม่คงเส้นคงวา ฉะนั้นไม่ควรถอยหรือใจอ่อนถ้าเป็นการกระทำที่ถูกต้องแล้ว

10. อย่าปล่อยให้วินัยกลายเป็นเรื่องส่วนตัว (Do not let discipline become personal) ผู้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังอย่าให้ผู้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่น ยิ่งถ้ามีเรื่องส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยแล้วจะเป็นการยากต่อการใช้นโยบายในการบริหารงาน ดังนั้น การกระทำใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาจึงควรมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่ควรเอาเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัวเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นอันขาด

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความเป็นมิตร เป็นกันเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ การสร้างความเชื่อถือ เชื่อมมั่น ความเสมอภาค และให้เกียรติผู้ร่วมงาน

#### การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน

การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยกัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานหรือบรรยากาศของการร่วมมือกันให้ดีขึ้น นักเรียนคือ ผลผลิตของสถานศึกษา คุณภาพของนักเรียน คือ คุณภาพของครูและผู้บริหารสถานศึกษา นักเรียนแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน โรงเรียนจึงมีหน้าที่ที่จะพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้มีศักยภาพสูงสุดตามศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน การศึกษาวิจัยของ Christensen (1995, p. 201) พบว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนของผู้บริหารนั้น ทำได้โดย 1) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียน 2) สนใจในงานของนักเรียน 3) สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียน 4) ยอมรับความสามารถที่เด่นของนักเรียน 5) ทำให้นักเรียนเกิดความสบายใจในการเรียน 6) ให้นักเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของพวกเขา เนื่องจากการที่คนเรามีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นเสมอ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 63) ได้กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อ สื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติโต้ตอบกันเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในทุกองค์การ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในหน่วยงานอยู่เสมอ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม งานวิจัยของ พนิดา ลิปะการกุล (2542) ที่ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน: กรณีศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีพฤติกรรมผู้บริหารด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับมาก

ในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนนั้น การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนถือเป็นภาระหน้าที่ ที่ผู้บริหารพึงกระทำ เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชนที่ให้การศึกษแก่ชุมชนและเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม โรงเรียนจึงต้องบริการสังคม ให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุน โรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนกับชุมชนจะต้องเกี่ยวข้องและร่วมมือกันอยู่เสมอ แต่การร่วมมือที่เกิดขึ้นได้อย่างดีนั้น จำเป็นต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีความรู้จักและเข้าใจกัน การเปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะทำให้สถานศึกษาทราบถึงความต้องการของท้องถิ่น เพื่อร่วมมือกันจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีมาตรฐาน (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 548-549) ด้วยเหตุนี้เมื่อโรงเรียนจะต้องให้ชุมชนมารู้จักและเข้าใจปัญหาของโรงเรียน วิธีการที่ดีที่สุด คือ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน เมื่อชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมดังกล่าวแล้วชุมชนก็จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความรู้สึก ร่วมได้ร่วมเสีย มีความพร้อมที่จะแก้ปัญหของโรงเรียนเมื่อประสบปัญหาและชุมชนก็จะเข้าใจในปัญหาได้ดี การขอความช่วยเหลือร่วมมือหรือขอความช่วยเหลือจากชุมชนก็จะทำได้ง่ายและสะดวกขึ้นเพราะชุมชนรู้ปัญหาอยู่แล้ว ทำให้การพัฒนาโรงเรียนมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยของ Christensen (1995, p. 202) การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชนในการจัดการศึกษา ทำได้โดย การให้การสนับสนุน การให้ความร่วมมือ การเชิญเข้าร่วมประชุมตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน โดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้มีการร่วมประชุม ให้คำปรึกษาหารือ ให้ข่าวสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นำชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของนักเรียน ครู สนใจในงานของนักเรียนและส่งเสริมความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน ยอมรับความสามารถที่เด่นของนักเรียน และครู รวมทั้งให้นักเรียนและครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของพวกเขาเอง สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี

กับชุมชนนั้น ทำให้โดยการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือโรงเรียน ทั้งในด้านการเรียนการสอน การจัดหาทรัพยากร การให้ทุนการศึกษา และด้านอื่น ๆ เท่าที่ชุมชน จะช่วยได้ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะลดช่องว่างระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาโรงเรียนและชุมชนให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษาของนักเรียนโดยตรง

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่กระทำกิจกรรมร่วมกับครู นักเรียน และการส่งเสริม สนับสนุนนักเรียนในทุกด้าน เพื่อให้ให้นักเรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ การมีระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน การประสานงานกับรัฐ หน่วยงานอื่นและชุมชน ทั้งในการสนับสนุนให้ความร่วมมือและ การรับ การสนับสนุน

#### การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

การบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับชุมชน โดยอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของตนเข้ามาช่วยส่งเสริมผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ของชุมชนของผู้บริหารทำให้สถานศึกษาและชุมชนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น การร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียน อาจทำได้โดย การให้ผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในโรงเรียน มีการส่งข่าวสาร การดำเนินงานทุกด้านของโรงเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบ ครูและผู้ปกครองสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเด็ก ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น พบปะพูดคุย เยี่ยมบ้าน จดหมาย มีการประชุม พบปะพูดคุยเพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียนให้ครบทุกด้าน White (1982, p. 9) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล จิวรรณ คูหาภินันท์ (2542, หน้า 28-29) ให้ความคิดเห็นว่า พ่อแม่ผู้ปกครองต้องเอาใจใส่ดูแลลูก ให้ความรักความอบอุ่น ฝึกความพร้อม ให้ลูกช่วยสอนการบ้าน เล่านิทาน เวลาดูโทรทัศน์พ่อแม่ต้องนั่งดูด้วย ต้องอธิบายชี้แนะ ใช้กิจกรรม กระตุ้นให้ลูกอยากอ่าน เด็กต้องอาศัยทั้งพ่อแม่และครูช่วยฝึกฝนให้ถูกวิธี เด็กจึงจะมีความสามารถ เหมาะสมตามวัย อภิญญา เวชชชชัย (2544, หน้า 150) กล่าวถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองไว้ ดังนี้

1. การเชิญผู้ปกครอง กรรมการชุมชน มาเยี่ยม โรงเรียนและจัดกิจกรรมให้ผู้ปกครอง ได้มีโอกาสพบปะกับครู เห็นกิจวัตรการเรียนของเด็ก เห็นสภาพแวดล้อมที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่เด็ก ในโรงเรียน ร่วมคิด ร่วมประชุมในหัวข้อต่าง ๆ ในเวลาที่เหมาะสม

2. การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของเด็ก เช่น การจัดห้องพบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการ เช่น ห้องต้อนรับผู้ปกครอง เพื่อเป็นที่ผู้ปกครองได้มาพักรอเด็กและได้พบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ มีการจัดข้อมูลต่าง ๆ ให้ทราบ มีเอกสารหนังสือที่เป็นประโยชน์ให้ได้อ่านและร่วมหารือกัน มีบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อข่าวสารกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งมีบอร์ดของเด็ก ๆ หรือคณะกรรมการนักเรียนที่สามารถสื่อสารเรื่องราวความคิดเห็นของเด็ก ๆ ต่อโรงเรียน ผู้ปกครอง การจัดสถานที่ที่เป็นธรรมชาติและไม่เป็นทางการ จะส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเกิดขึ้น และนำไปสู่การยกระดับความสัมพันธ์กับทางโรงเรียนต่อไป

3. การเชิญผู้ปกครองมาเป็นอาสาสมัครในงานด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นครูร่วมสอน การเป็นโค้ชนักกีฬา การติวหรือสอนพิเศษในความรู้เฉพาะด้าน การรับเป็นเจ้าภาพในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ การเปิดสถานที่ทำงานของผู้ปกครองให้เด็ก ๆ ได้ไปดูงาน ไปฝึกงาน หรือนำวิทยากรมาให้ความรู้แก่เด็ก

4. การจัดประชุมปฏิบัติการในหัวข้อต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยมีการกำหนดปฏิทินการประชุมไว้ล่วงหน้า เพื่อปลูกเร้าความสนใจและจะได้เตรียมตัวล่วงหน้าก่อน

5. จัดกิจกรรมตามวาระ เช่น การจัดติววิชาต่าง ๆ ในช่วงใกล้สอบ โดยอาศัยศิษย์เก่าผู้ปกครองที่มีความรู้ โดยโรงเรียนหาสถานที่รองรับ

6. การจัดทำเอกสาร จดหมายข่าวจากโรงเรียนถึงผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ โดยหาอาสาสมัครผู้ร่วมเขียน ผู้ร่วมค้นข้อมูลจากผู้ปกครองที่สนใจ

7. คณะกรรมการครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ควรร่วมกันกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ ผู้ปกครองให้ชัดเจนมากขึ้น โดยอาจเริ่มต้นจากการศึกษา ทำความเข้าใจสิทธิ อำนาจ หน้าที่ของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ในสาระสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ติดตามนโยบายต่าง ๆ กำหนดมาตรการที่สามารถปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมใน การแสวงหาการมีส่วนร่วมจากพ่อแม่ในหลายรูปแบบ เพื่อให้พ่อแม่เห็นทางเลือกและเข้าร่วม

8. โรงเรียนควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน อำนวยความสะดวกให้ครอบครัวเข้ามาร่วมงาน โดยทำหน้าที่ประสานและให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงตามที่ผู้ปกครองต้องการ หรืออาจจัดให้มีบุคลากรที่มีหน้าที่ประสาน ติดตามผู้ปกครอง และพัฒนาความสัมพันธ์ให้สามารถเข้าร่วมมือกับทางโรงเรียนใกล้ชิดยิ่งขึ้น

9. การกำหนดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์กับครอบครัวในลักษณะต่าง ๆ โรงเรียนและผู้ปกครองควรมีการคิดค้นรูปแบบกิจกรรมและมีการกำหนดให้หลากหลาย เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตามความสนใจของตนมากขึ้น เช่น การจัดประชุมระดับชั้นเรียน

ห้องเรียน การจัดประชุมผู้ปกครองเฉพาะกลุ่ม การจัดประชุมเฉพาะผู้ปกครองที่ประสบปัญหาในการเรียนของนักเรียน

10. มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน โดยผู้แทนผู้ปกครองและครูที่เด็กมีความสนิทสนม ในกรณีที่มีการประชุมหรือนัดหมายแล้วไม่มาประชุม

งานวิจัยของ Chirstensen (1995, pp. 201-202) พบว่า การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในโรงเรียนมีดังนี้

1. ชักชวนให้ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียน การชักชวนอาจเป็นการชักชวนด้วยตนเอง ส่งจดหมาย แลกเปลี่ยน การจัดการประชุม การโทรศัพท์ การสอบถามความคิดเห็นของผู้ปกครองหรือการเชิญผู้ปกครองให้มาเป็นกรรมการโรงเรียน

2. ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในเรื่องของการตัดสินใจ การขอความช่วยเหลือ หรือการทำกิจกรรมร่วมกับนักเรียน

3. ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวกสบายในการประชุมผู้ปกครอง

4. ผู้บริหารควรติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองด้วยภาษาของพวกเขา ควรเรียนรู้ภาษาคั้งเดิมของผู้ปกครองถ้าไม่ใช่ภาษาสากลควรจัดหาล่ามสำหรับแปลเมื่อจำเป็น

5. ส่งข่าวสารถึงผู้ปกครอง แจ้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

6. ยอมรับผู้ปกครองที่มีความชำนาญและจัดโอกาสให้เขาได้ใช้ความชำนาญนั้นในการช่วยเหลือโรงเรียน รวมทั้งเสริมแรงให้เขาสมัครใจช่วยเหลืองานในชั้นเรียน

7. ขอบคุนผู้ปกครองด้วยความจริงใจ

8. อนุญาตให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการโรงเรียน

9. กระตุ้นให้ครูเกิดความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ผู้ปกครองยื่นข้อเรียกร้อง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน ช่วยเหลือเด็กตามที่ผู้ปกครองต้องการ

10. ทำงานร่วมกับผู้ปกครองเพื่อจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาช่วยเด็ก

Morrison (2003, pp. 364-365) กล่าวถึงวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองว่าครูสามารถจัดกิจกรรมที่จะให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างน้อย 4 วิธี คือ

1. วิธีให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นวิธีที่มุ่งให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถของผู้ปกครอง เช่น การเป็นผู้ช่วยครู การเป็นพี่เลี้ยงเด็ก การหาทุน การร่วมทำงานธุรการ

2. วิธีการให้มีส่วนร่วมโดยเน้นกระบวนการ เป็นการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการศึกษา เป็นผู้ให้แนวคิด เสนอแนะการจัดการศึกษา เช่น การวางแผนหลักสูตร การคัดเลือกตำรา การวางมาตรฐานการทำงาน วิธีนี้เป็นวิธีที่แพร่หลาย เพราะผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจทางการศึกษา

3. วิธีการให้มีส่วนร่วมโดยเน้นการพัฒนา เป็นการมีส่วนร่วมที่มุ่งพัฒนาคุณภาพครอบครัวเป็นหลัก ซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้ปกครองโดยตรง เพราะผู้ปกครองที่เข้าร่วมจะได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นการสร้างเสริมครอบครัว

4. วิธีการมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ คือ การประมวลวิธีการดังกล่าวข้างต้นมาประสานกัน โดยเน้นครอบครัวเป็นศูนย์กลาง ให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน

จะเห็นได้ว่า การส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของโรงเรียน สภาพชุมชน และผู้ปกครอง โรงเรียนควรมีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อร่วมกันพัฒนา นักเรียนและโรงเรียน ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้ปกครอง โรงเรียนและนักเรียน

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สนับสนุน ส่งเสริม เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษา มีการจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ร่วมรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ

#### การสนับสนุนทรัพยากร

ในการดำเนินกิจกรรมหรือภาระหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจะต้องอาศัยสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวกลางที่จะทำให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งนั้น คือ ทรัพยากร เราอาจให้ความหมายกลาง ๆ ของทรัพยากรได้ว่า คือ ทุกสิ่งที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย Bender (1983, p. 6) เสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานหรือดำเนินกิจกรรมขององค์การทุกประเภทมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ ภารกิจขององค์การ ทรัพยากร และคน ทรัพยากรเป็นตัวกลางที่ทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทรัพยากรจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจกรรมทุก ๆ ด้านขององค์การ หากองค์การใดมีทรัพยากรเพียงพอและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การนั้นมีคุณภาพ ภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาสถานศึกษา ก็คือ การจัดหาทรัพยากรมาใช้ในการบริหารงาน ให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่สถานศึกษาต้องใช้ตามแนวคิดของ Bender (1983, pp. 6-7) ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ ที่ดิน

เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ วัสดุ 3) ทรัพยากรการเงิน และ 4) สารสนเทศ ประกอบด้วย ข้อมูล ความรู้ นคร ดังกะพิภพ (2547) ได้จำแนกประเภทของทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ สถานศึกษาออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. เงินทุน ได้แก่ เงินทุนการศึกษา เงินพัฒนาสถานศึกษาในลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถจะ นำมาจัดซื้อ จัดจ้าง ทำสิ่งของ หรือจัดสร้างสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ และการใช้จ่าย เพื่อทำกิจกรรมหรือทำ ประโยชน์ทางการศึกษา

2. วัสดุอุปกรณ์ การระดมทรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประกอบเป็นสิ่งของที่ใช้ได้ และสิ่งของที่สามารถใช้ได้ทันที เช่น สื่อการสอน คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3. ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ ที่ดินที่ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา อาคารเรียน อาคารประกอบ และสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ

4. บุคคล ซึ่ง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ที่โรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครูและนักเรียน

5. แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ สถานประกอบการ สาธารณสถาน โบราณสถาน สถานที่ราชการและเอกชน ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนได้

6. แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น ภูเขา ป่าไม้ แม่น้ำลำธาร ป่าชายเลน ทะเล เป็นต้น

ผู้บริหารจะต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาเพราะ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การดำรงรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) และที่แก้ไข เพิ่มเติม เน้นความสำคัญของตัวผู้เรียนและเน้นการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหาร ทรัพยากรจะเป็นกลไกหรือเครื่องมือสำคัญที่กระตุ้นให้สถานศึกษาดำเนินการเพื่อตอบสนอง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าว โดยได้กำหนดหลักการบริหารทรัพยากรมี หลักการสำคัญ ดังนี้

1. หลักความเป็นธรรม เพื่อให้ทุกคนได้รับ โอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกัน แม้ตัวผู้รับการศึกษาอาจมีความแตกต่างกันในลักษณะต่าง ๆ ดังนั้น ความเป็นธรรมจึง หมายถึง ความเท่าเทียมกันของผู้ที่มีลักษณะและความต้องการที่ไม่เท่ากัน เพื่อให้ทุกคนได้รับ โอกาส ทางการศึกษาเท่าเทียมกัน



2. หลักความเสมอภาค ในการจัดสรรทรัพยากร ต้องถือหลักนี้อย่างเคร่งครัด จะเน้นด้านคุณภาพมากกว่าด้านโอกาส จะต้องตอบคำถามว่า เราจะบริหารทรัพยากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรและผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา

3. หลักประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดในขณะที่ทรัพยากรมีจำกัด คือ ประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในการบริหารนี้รวมถึงประสิทธิภาพในการจัดสรร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4. หลักประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรในด้านนี้ คือ การพยายามหาสิ่งมาช่วยเหลือสนับสนุนให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ต้องคำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายทุกหน่วยที่จ่ายไป ให้สูญเปล่าน้อยที่สุด ทั้งนี้ต้องมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าโดยบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

5. หลักความพอเพียง ต้องคำนึงว่า ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ไม่ว่าจะจัดสรรให้ด้วยวิธีใด ต้องทำให้สถานศึกษาสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด การได้รับทรัพยากรที่น้อยเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องมีการปรับระดับให้อยู่ในระดับที่พอเพียง

6. หลักการกระจายอำนาจ เพื่อลดบทบาทของภาครัฐและให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันกันภายใต้หลักความเสมอภาคและเป็นธรรมทั้งภาครัฐและเอกชน ใช้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากร มีอำนาจตัดสินใจ

7. หลักการปฏิบัติได้ คือ การจัดสรรงบประมาณที่นำมาปฏิบัติต้องมีรูปธรรม วิธีการคำนวณที่สามารถอธิบายให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถตรวจสอบได้

สำหรับบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากร อาจจะมองได้ 2 ด้าน คือ ในฐานะที่เป็นผู้ใช้ทรัพยากร และในฐานะที่ต้องเป็นผู้แสวงหาแหล่งทรัพยากร ปรีชา คัมภีรปกรณ (2541) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของผู้บริหารในฐานะผู้ใช้และผู้หาทรัพยากรไว้ ดังนี้

#### **บทบาทและภารกิจของผู้บริหารในฐานะผู้ใช้ทรัพยากร**

1. กำหนดนโยบายและแผนของสถานศึกษา แผนงานของสถานศึกษาจะสามารถระบุออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ การจัดให้มีการทำแผนงานของสถานศึกษาขึ้นนั้น เพื่อจะได้ทราบว่ามีการทำอะไร ในช่วงเวลาใด และกิจกรรมนั้น ๆ ใช้ทรัพยากรใดบ้าง

2. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ จากแผนกิจกรรมของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องรวบรวมความต้องการด้านทรัพยากรจากแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ มาจัดเป็นหมวดหมู่ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อให้รู้ว่าควรทำกิจกรรมใดก่อน หลัง เพื่อสะดวกในการบริหารทรัพยากร ที่ได้มาให้สอดคล้องกับกิจกรรมแผนงาน โครงการนั้น ๆ

3. การแสวงหาทรัพยากร เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการของสถานศึกษา การแสวงหาทรัพยากรนั้น จะต้องแสวงหาจากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เงินรายได้ของสถานศึกษา เงินบริจาค เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรที่ได้มานั้น อาจได้มาใน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบของจำนวนรวมและทรัพยากรจำแนกเป็นรายโครงการหรือกิจกรรม ถ้าหากได้มาในรูปของจำนวนรวม ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาให้กับโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ โดยอาจจะต้องดำเนินการดังนี้

4.1 กำหนดเกณฑ์ในการจัดสรร เช่น ความสอดคล้องกับนโยบาย การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น

4.2 เรียงลำดับความสำคัญของโครงการ โดยอาจถือความริบด่วนของโครงการหรือความสนองตอบต่อนโยบายของสถานศึกษา หรือหน่วยเหนือเป็นหลักในการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการ

4.3 เรียงลำดับตามหลักความพร้อมของโครงการ โดยจัดสรรในลักษณะที่โครงการใดมีความพร้อมในการดำเนินการก็จะจัดสรรให้ก่อน

5. การใช้ทรัพยากร เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยแผนงานหรือโครงการเป็นตัวชี้้นำในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ นั้น ควรจะมีขั้นตอน ดังนี้

5.1 กำหนดแผนการใช้ ในการวางแผนการใช้นั้น ควรจะกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับกิจกรรมของโครงการ เช่น การใช้กระดาษ ควรจะใช้ในกิจกรรมขั้นตอนใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ทรัพยากรที่ได้มาเก็บไว้โดยเปล่าประโยชน์

5.2 ควบคุมการใช้ เป็นการดูแลการใช้ทรัพยากรของผู้เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรให้ตรงกับคุณลักษณะ ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินการใช้ การประเมินการใช้นี้มีความสำคัญมาก แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมองข้ามขั้นตอนนี้ไป การประเมินการใช้ทรัพยากร อาจจะประเมินในด้านต่อไปนี้

6.1 ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ทรัพยากรบางประเภทที่ได้รับการจัดสรรมานั้น สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ตัวอย่าง เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมมีประสิทธิภาพตรงกับที่ต้องการเพียงใด

6.2 ประสิทธิผลของทรัพยากร ทรัพยากรที่ได้รับนั้นทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรนั้นตรงกับเป้าหมาย

6.3 ความเพียงพอของทรัพยากร ประเมินว่า ทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรมานั้นเพียงพอ กับความต้องการหรือไม่

6.4 ปัญหาอุปสรรคในการใช้ทรัพยากร ผลการประเมินผู้บริหารจะได้นำไปปรับปรุงด้านต่าง ๆ เช่นการจัดสรร การใช้ และการควบคุม เป็นต้น

#### บทบาทและภารกิจผู้บริหารในฐานะผู้แสวงหาแหล่งทรัพยากร

แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง ศูนย์รวมของแหล่งความรู้ ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือแหล่งความรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้นมาก็ได้ เช่น ทรัพยากรบุคคล สิ่งประดิษฐ์ วัตถุ อาคาร สถานที่ ซึ่งมีอยู่กระจัดกระจาย ทั้งชุมชนเมืองและชนบท อันเป็นชุมทรัพย์แห่งปัญญาที่แทรกซึมอยู่ในวิถีชีวิตของมนุษย์ เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ค้นพบได้อย่างไม่รู้จักจบสิ้น ผู้บริหารมีหน้าที่เสาะแสวงหาแหล่งทรัพยากรดังกล่าวมาเพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ซึ่งแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง จะต้องเป็นแหล่งทรัพยากรที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ สามารถสัมผัสกับสถานการณ์จริง โดยเอื้อประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้

Chirstensen (1995, p. 203) ศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมการจัดหาทรัพยากรของผู้บริหารประกอบด้วย

1. จัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในโรงเรียนและห้องเรียน
  - 1.1 จัดโปรแกรมสำหรับโรงเรียน
  - 1.2 ชวนคนในชุมชนมาจัดทำหลักสูตรร่วมกัน
  - 1.3 จัดงบประมาณในการสนับสนุนโปรแกรมเฉพาะ
2. จัดหาเครื่องมือสำหรับโรงเรียนและห้องเรียน
  - 2.1 จัดหาคอมพิวเตอร์สำหรับห้องเรียน
  - 2.2 จัดหาอุปกรณ์มาทดแทนอุปกรณ์ที่ชำรุดหรือเสียหายให้เร็วที่สุด
  - 2.3 จัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับอุปกรณ์นั้น
3. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่หมู่คณะเท่าที่ทำได้
  - 3.1 กระจายข่าวสารเกี่ยวกับการเงินที่รัฐบาลช่วย
  - 3.2 แลกเปลี่ยนข่าวสารใหม่เกี่ยวกับการสอน
4. จัดหาบุคคลภายนอกมาสนับสนุนโรงเรียน
  - 4.1 พบปะบุคคลภายนอกเพื่อนำบุคคลภายนอกมาสู่โรงเรียน
  - 4.2 ติดต่อกับมหาวิทยาลัยหรือบริษัทธุรกิจเพื่อสนับสนุนโรงเรียน
  - 4.3 จัดหาประธานโรงเรียนที่จะช่วยเหลือโรงเรียนได้
5. จัดโอกาสในการพัฒนาความสามารถ
  - 5.1 แจงข่าวสารแผนงานให้หมู่คณะทราบ
  - 5.2 จัดหาทุนเพื่อส่งหมู่คณะไปฝึกงาน/ ดูงาน

- 5.3 เชื้อเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ในการทำงาน
- 5.4 จัดเวลาให้หมุ่คณะได้มีโอกาสพัฒนางานที่ตัวเองสนใจ
6. เชื้อเชิญชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม
7. วางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวถึงการจัดหาทรัพยากรของผู้บริหารพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการวางแผนในการสรรหาทรัพยากรมาใช้ใน สถานศึกษาให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา มากที่สุดทั้งในด้าน ทรัพยากร บุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ส่วนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนและบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด พฤติกรรมในการจัดหาทรัพยากรของผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การสนับสนุนทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดสรรงบประมาณ จัดหาเอกสาร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ การประสานงานกับชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรืองบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสถานศึกษา

#### การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน

แนวคิดในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษา นั้นมาจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ทุกฉบับ มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปสู่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล เพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหารงานวิชาการอย่างลึกซึ้ง ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข, หน้า 32-37)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการสื่อสาร
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม และหน่วยงาน สถาบันทางการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 3-4) กล่าวถึง ขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วย งานต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ประกอบด้วย แผนปฏิบัติงานวิชาการ โครงการ สอน และบันทึกการสอน
2. การจัดดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกงาน
3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด การนิเทศการสอน
4. การวัดและประเมินผล

อาจกล่าวได้ว่าการส่งเสริมด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ การบริหารงานด้านวิชาการในสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบ่งชี้ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงงานด้านนี้เป็นลำดับแรกพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการบริหารของผู้บริหารเริ่มตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจน การประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน พัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งส่งผลต่อผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องเกี่ยวกับการศึกษา เข้าใจขอบข่ายงานการศึกษาอย่างชัดเจน รับรู้ปัญหาของการศึกษาทั้งในระดับกว้างและระดับลึกอย่างถูกต้อง สั่งสมประสบการณ์จากการฝึกอบรมเพิ่มเติม ศึกษาดูงาน เข้าร่วมเสวนา

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีทักษะ การนำเสนอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดพฤติกรรมของครู เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่แท้จริง นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตใจที่มุ่งมั่น หรือมีจิตใจที่แน่วแน่ เช่น ต้องมีความตั้งใจแน่วแน่ในการจะปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทให้กับงาน ทั้งพลังกายและพลังใจที่พร้อมจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความอดทน กล้าเสี่ยง และรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยไม่ปิดกั้นตัวเอง รู้จักดึงคนเก่งเข้ามาร่วมงาน ยุติธรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (สมุทพร ชำนาญ, 2554, หน้า 232-233) Davis and Thomas (1989, p. 21) มีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู อาจกล่าวได้ว่าผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริการ และนำกลุ่มครูให้ทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้บรรลุผลซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน งานวิจัยของ Christensen (1995, pp. 204-206) พบว่า การส่งเสริมด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) มีความเข้าใจในแผนและยุทธศาสตร์ของหลักสูตรเป็นอย่างดี 2) ส่งเสริมความสามารถในการสอนของครู 3) สนับสนุนการทดลองใช้หลักสูตรใหม่ ๆ 4) การประเมินความสามารถของนักเรียน 5) สอนจุดยุทธศาสตร์ในการเรียนแก่คณะครู 6) วางแผนเพื่อจัดกิจกรรมในการเรียน 7) จัดเวลาไปเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น 8) จัดเวลาไปเยี่ยมชมห้องเรียนอื่น ๆ ในโรงเรียน 9) ดูแลการทำงานของครูให้สามารถดำเนินไปตามแผนของหลักสูตร 10) ส่งเสริมความสามารถทางการเรียนในหมู่นักเรียน 11) ให้รางวัลแก่นักเรียนที่ได้รับความสำเร็จ 12) ใช้อารมณ์ขันกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจในการสอน 13) มาทำงานเร็วและกลับทีหลัง และสามารถสอนทดแทนครูคนอื่นได้ 14) มีการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการหรือตามความต้องการของครู 15) มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน 16) เผยแพร่ความสามารถทางการเรียน 17) จัดให้มีกิจกรรมของครอบครัวในโรงเรียน Davis and Thomas (1989, p. 40) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การส่งเสริมด้านการเรียนการสอนไว้ว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทางวิชาการต่อไปนี้ คือ 1) การเพิ่ม ความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3) การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานด้านวิชาการ 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู 8) การสังเกตการสอนของครูและ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ ส่วน Hallinger and Murphy (1985, pp. 221-224) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการทางการเงิน 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the school mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing school goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด อีกทั้งเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communication school goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อครูผู้ปกครองและนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน ฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเช่นการพูดคุยกับครูเป็นต้น

2. การจัดการเรียนการสอน (Managing the instructions program) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอนซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบคือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and evaluation instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนนั้น ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์การเรียนรู้ในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating curriculum) หมายถึง พฤติกรรมประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล ตามจุดประสงค์ของ

หลักสูตรของโรงเรียน และต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียนและคะแนนการทดสอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

### 2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress)

ผู้บริหารควรใช้คะแนนจากการทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาส่งเสริม นักเรียนการประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอนและการวัดผลความก้าวหน้าของนักเรียน ตามเป้าหมายของโรงเรียน

### 3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote school climate)

บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) และเจตคติของบุคลากรครู และนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของ โรงเรียนทั้งด้านตัวครูนักเรียนและการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งสามารถจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting instructional line) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็กที่เรียน ข้างรวมทั้งการชี้แจงกฎระเบียบต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง หาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำองค์ประกอบนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้ การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงก็จะสามารถเพิ่มเวลา ในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่ นักเรียน และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining high visibility) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดถือเป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ นักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมาย ในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของ โรงเรียนให้นักเรียนและครูได้ทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing incentives for teachers) การจัดให้มี สิ่งจูงใจให้กับครู การสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้รวมทั้งการให้รางวัลและ การยอมรับ การทำงานของครูเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้บรรยากาศของ การทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู อาจไม่ใช่เงินเพียง อย่างเดียวหากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้ง โดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบ ใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการเป็นต้น



### 3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting professional development)

การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมขณะประจำการ ส่งเสริมการเข้าร่วมประชุม อบรม ศึกษาคุณภาพของครู รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามที่ได้รับจากการฝึกอบรม ศึกษาคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และนำไปใช้ในห้องเรียนด้วย

### 3.5 การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and enforcing academic standards)

มาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิด ความคาดหวังและดำเนินการตามความคาดหวังให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นใน การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น ผลการดำเนินงานจะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

### 3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing incentives for learning)

การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการให้รางวัลและการให้ การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียนโดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและ โรงเรียนในด้าน การให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

สรุปได้ว่า การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษามีคุณภาพ พฤติกรรมของผู้บริหารสามารถทำได้โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดูแลเอาใจใส่ครูนักเรียนอย่างใกล้ชิด สนับสนุนพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน นิเทศติดตามงาน จัดโครงการกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อให้การดำเนินงานด้านวิชาการนี้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าของการเรียนการสอนและเน้นงานวิชาการเป็นสำคัญเพราะเปรียบเสมือนหัวใจของการบริหารงานในโรงเรียนที่จะทำให้ การจัดการเรียนการสอนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดครูเข้าสอนได้เหมาะสม การแนะแนวนักเรียน การจัดโครงการ/ กิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อช่วยแก้ปัญหาและพัฒนา นักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ

### การใช้ทักษะการบริหาร

การบริหารงานสถานศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู รวมทั้งบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในด้านต่าง ๆ มาบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้ว่ากระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอนแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์และต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ Murphy and Datnow (2003, pp. 263-278) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมของสถานศึกษา โดยต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการปฏิรูปอย่างใกล้ชิด เป็นผู้แสดงให้เห็นว่าให้การยอมรับและให้การสนับสนุนต่อการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
2. สนับสนุนการปฏิรูปโดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและช่วยขจัดอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่อาจขัดขวางการดำเนินงาน
3. ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม

สำหรับกระบวนการบริหารนั้นมีอยู่หลายทฤษฎีแต่ละทฤษฎีประกอบด้วยขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของเจ้าของทฤษฎีนั้นๆ ที่จะมองว่าขั้นตอนใดเด่นและมีความสำคัญมากกว่ากัน กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 10) กล่าวถึง กระบวนการบริหารที่ดีต้องมุ่งประโยชน์ของบุคลากร นักเรียน ประชาชน ภาวะประเทศชาติ บริหารแบบองค์รวมมุ่งผลสัมฤทธิ์ และต้องมีเป้าประสงค์ที่เป็นรูปแบบ โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการต้องคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ โดยได้กล่าวถึงหลักการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในชื่อว่า POSDCoRB ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบริหารบุคลากร (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การจัดงบประมาณ (Budgeting) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคิดหาทางเลือกไว้ล่วงหน้าที่ดีที่สุด ที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและประหยัด ด้วยการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน
2. การจัดองค์การ (Organizing) หรือการจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดโครงสร้างระบบบริหารในโรงเรียน การกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ กำหนดสายงานควบคุมและบังคับบัญชา จัดว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าจัดองค์การดี ช่วยให้เกิดความสำเร็จ

3. การบริหารบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหา คัดเลือก ครู อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ คุณสมบัติเหมาะสม ให้รับหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะปกติ ผู้บริหารจะต้องอำนวยการในเรื่องต่าง ๆ ตลอดเวลาการบริหารงาน การอำนวยการจัดกิจกรรม หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ดูแล จูงใจ นิเทศ ให้คำปรึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานของคนในองค์กร ให้เชื่อมโยงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ เช่น การประชุม การทำแผนภูมิองค์กร การตั้งคณะกรรมการ การทำคู่มือ การปฏิบัติงาน การทำแผนงานและโครงการ การใช้งบประมาณ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การบำรุงขวัญในการทำงาน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์องค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ การรายงานความก้าวหน้าของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ทั้งในเรื่องการรับจ่ายงบประมาณ และการเบิกวัสดุไปใช้ ความเป็นปัจจุบันของบัญชีรายรับรายจ่าย ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารงาน

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน เพราะถ้าขาดงบประมาณ งานก็ดำเนินไปไม่ได้ หรือได้ไม่ดีเท่าที่ควร การจัดทำงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับเงินตั้งแต่การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่าย ซึ่งต้องมีการควบคุมและตรวจสอบอย่างละเอียดทำให้เป็นปัจจุบัน เพื่อป้องกันการใช้จ่ายเงินผิดวัตถุประสงค์

Koontz and Wehrich (1990, pp. 6-7) ได้ศึกษาทักษะในการบริหารและ ความต้องการขององค์กร พบว่า ควรมีทักษะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Concept skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์กรในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 3. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills)

เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ การเรียนและการสอน จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี

### 4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design skills) ทักษะด้านการออกแบบ เป็นทักษะที่สำคัญ

อีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้เกิดผลดี ทักษะด้านการออกแบบเป็นการวางแผนอย่างชาญฉลาด มีการคาดการณ์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและการวางแผน แก้ปัญหาไว้ในเบื้องต้น หรือการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการออกแบบจะสามารถใช้การออกแบบเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อให้ยุติได้ด้วยดี

กิติมา ปรีดีคิลก (2542, หน้า 274) ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะพื้นฐาน เป็นทักษะพื้นฐานโดยทั่วไปที่ผู้บริหารส่วนใหญ่พึงมี ได้แก่ ทักษะด้านวิธีการ ทักษะด้านตัวบุคคล และทักษะทางด้านความรู้ความสามารถ

2. ทักษะด้านการวางแผน

3. ทักษะในการแก้ปัญหา

4. ทักษะในการกระตุ้นและจูงใจ

5. ทักษะในการขจัดความขัดแย้ง

6. ทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

8. ทักษะในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

9. ทักษะในการใช้เวลา

10. ทักษะในการเป็นผู้นำการประชุม

11. ทักษะในการเกลี้ยกล่อม

12. ทักษะในการครองงาน

13. ทักษะในการตีชม

14. ทักษะในการสร้างอารมณ์ขัน

15. ทักษะในด้านการพูด ฟัง เขียน อ่าน

มัลลิกา ต้นสอน (2545, หน้า 19) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารจะต้องมีทักษะทางการบริหาร ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถและ

ความชำนาญที่เกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติและการใช้เทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ ให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม การนำและการจูงใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวมและการแยกวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนสังเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางเลือกหาข้อสรุปและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการศึกษาวิจัยของ Chirstensen (1995, p. 206) พบว่า การใช้ทักษะด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานด้านประชาสัมพันธ์ การจัดการ การวางแผน การงบประมาณ การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดการบุคลากร ประกอบด้วย

#### 1. ทักษะด้านประชาสัมพันธ์ที่ดี

1.1 การแจ้งให้ทราบว่าโรงเรียนมีบริการอะไรบ้างและสามารถใช้บริการนั้นได้อย่างไร

1.2 การส่งข่าวสารถึงผู้ปกครองและชุมชน

1.3 การส่งเสริมความสามารถของโรงเรียนให้เป็นที่ประจักษ์

#### 2. แสดงทักษะด้านการจัดการ

2.1 มีการจัดการอย่างมีระบบ

2.2 จัดเตรียมทรัพยากร

2.3 เก็บรักษาเอกสารไม่ให้สูญหาย

2.4 รักษามาตรฐานของการทำงาน

#### 3. การวางแผนล่วงหน้า

3.1 ส่งคำเตือนเกี่ยวกับแผน โครงการ ว่าเริ่มเมื่อไรสิ้นสุดเมื่อไหร่เพื่อเป็น การเตือน

3.2 จัดตารางโครงการหรือกิจกรรม

3.3 ตระหนักถึงโครงการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นหรือที่กำลังทำ

#### 4. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

5. ทำงานตามตารางเวลา

6. บรรจุกคนเข้าทำงานให้พอกับความต้องการของนักเรียน

7. ตรวจสอบงบประมาณ

8. ควบคุม กำกับติดตาม

9. ประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

10. ผู้บริหารควรใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนมากกว่าอยู่ที่อื่น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารพอสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทักษะในการบริหารนั้น จะครอบคลุมทั้งในเรื่องของการครองตน ครองคน ครองงาน ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความคิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักแก้ปัญหา วางแผน การดำเนินงาน มีความคิดรวบยอดในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้การใช้ทักษะด้านการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้ความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียนให้การดำเนินงานเกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้

#### **ความผูกพันต่อองค์กรของครู**

ครูนับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร ครูที่ดีจะมีความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานที่จะทำให้การเรียน การสอนบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตรซึ่ง คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข ความผูกพันต่อองค์กรของครู จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ครูทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานและมีความปรารถนาที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรของครูจะเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีต่อโรงเรียน

#### **ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร**

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและได้ให้ความหมายของความผูกพันที่มีต่อองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

Sheldon (1971, p. 12) ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลพิจารณาว่าการลงทุนของเขาในองค์กร เช่น อายุกำลังแรงงาน และระยะเวลาที่สูญเสียไปนั้นจะส่งผลตอบแทนคืนมาในรูปของตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ค่าตอบแทน การยอมรับ และสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

Mowday, Porter and Steers (1982, p. 27) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติเพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นอนหนาและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

Eisenberger, Fasolo and La-Mastro (1990, p. 52) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่แสดงถึงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การกับผลที่ตามมา คือ ความอดสาหัสของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์การ

Nothcraft and Neale (1990, p. 464) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการที่บุคลากรในองค์การได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ และยังดำเนินการเพื่อความสำเร็จขององค์การไม่ใช่เพียงความจงรักภักดีต่อองค์การเท่านั้น

Steers (1991, p. 79) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การ อื่น ๆ และ เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์การ เต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Greenberg and Baron (1995, p. 185) ได้สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ขอบเขตของแต่ละคนที่แสดงให้เห็นถึงว่าเขาและเธอมีความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างไร และยัง หมายถึง ความตั้งใจที่จะไม่ไปจากองค์การ

Muchinsky (1997, p. 367) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคคลมีพันธะสัญญาภายในจิตใจต่องาน และก่อให้เกิดความพยายามอย่างมากในการที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ออกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Luthans (1998, pp. 130-131) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นหัวข้อสำคัญ ในเรื่องของการจัดองค์การและการจัดการซึ่ง หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยจำแนกเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้ คือ 1) มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกองค์การ 2) มีความตั้งใจและใช้ความพยายามถึงที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) การแสดงออกโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ

George and Jones (1999, p. 96) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยที่เขามีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การโดยไม่อยากที่จะละทิ้งองค์การไป

สำหรับนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

อุษณะ อำนาจสกุลฤกษ์ (2551, หน้า 16) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกและลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่แสดงออกถึงการกระทำต่อองค์กร ด้วย ความภาคภูมิใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่น ยอมรับ เป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อ องค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

บัญชา นุ่มประเสริฐ (2542, หน้า 13) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะ ทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด และความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์กร มีความเชื่อมั่นในความสำคัญและคุณค่าของงาน ซื่อสัตย์ต่อองค์กรในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนปรารถนาที่จะ คงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลในองค์กรที่มีต่อองค์กร มีความหวังใจในความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมหรือ ความรู้สึกที่ บ่งบอกถึงความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

จากความหมายตามทัศนะของนักการศึกษาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของ องค์กร ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร และปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

#### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

นักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ คล้ายคลึง กัน ในที่นี้ขอนำเสนอ ตามหัวข้อที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

##### ความเชื่อมั่น

Mowday, Porter and Steers (1997) กล่าวถึงความเชื่อมั่น (Identification) ว่า หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจในสถานศึกษาที่ตนเองปฏิบัติงาน พร้อมทั้งยอมรับและเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ และรับไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อ สถานศึกษาด้วย ความเต็มใจ Steers (1997) กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรว่า ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีลักษณะครอบคลุม มากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือองค์กร การที่บุคลากร ในองค์กรมีความเชื่อมั่น ยอมรับ ศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร โดยมีการแบ่ง



งานอย่างชัดเจน และได้ชี้แจงทำความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการปรับนโยบายให้ทันสมัย อยู่เสมอ ทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินองค์การ มีการแจ้งผล การประเมินให้ทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

ภคินี ดอกไม้งาม (2546, หน้า 53) ได้เสนอแนวความคิดในด้านความเชื่อมั่น การยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ว่า หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์การและบุคคล สามารถไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่าบรรทัดฐานและระบบ ค่านิยมขององค์การเป็นที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางของ องค์การ และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์การและรู้สึกต่อองค์การในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เชื่อว่าองค์การจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ ทราบแนวทางที่ จะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่น ในแง่ของความศรัทธาว่า หมายถึง การมีความเชื่อในบุคคลอื่น โดยไม่มีการบังคับหรือไม่มีเหตุผลที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น โดยความศรัทธาเป็นความคิด ความคาดหวังที่ยึดถือ โดยกลุ่มงาน ซึ่งอาจเป็นคำพูด คำสัญญา หรือ การเขียนหรือการพูดของปัจเจกบุคคลอื่น ความเชื่อหรือความศรัทธา สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความศรัทธาต่อผู้บริหาร หมายถึง การมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะ รักษาคำพูด ทำตามสัญญา มีความซื่อสัตย์และกระทำการเพื่อผลประโยชน์ของลูกน้องอย่างดีที่สุด
2. ความศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีความเชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานจะมี ความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน สามารถพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ดี และ ต่างก็เชื่อมั่นในคำพูด ความซื่อสัตย์และศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
3. ความศรัทธาต่อองค์การ หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์การว่า สามารถบริหารจัดการได้อย่างดีที่สุด บริหารงานด้วยความยุติธรรมและดำเนินการเพื่อประโยชน์ สูงสุดของสมาชิกในองค์การ

สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่น หมายถึง การที่บุคคลมีความศรัทธา และไว้วางใจ เชื่อมั่น ในตัวผู้บริหาร เป้าหมายขององค์การและองค์การ รวมถึงเพื่อนร่วมงาน ยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตามเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ความเชื่อมั่น หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีต่อ สถานศึกษา โดยแสดงออกด้วยการมีความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหารและสถานศึกษา ยอมรับ

เป้าหมายค่านิยมของสถานศึกษา พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามเป้าหมายนั้นเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

#### ความทุ่มเท

Mowday, Porter and Steers (1997) กล่าวถึงความทุ่มเทในการทำงาน (Involvement) หมายถึง ความรู้สึกพอใจอย่างเต็มที่ของครูที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับ เสียสละเวลา เสียสละกำลังกาย การเสียสละทรัพย์สินของตนและสิ่งของต่าง ๆ โดยหวังให้งานที่ปฏิบัติอยู่ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและเกิดผลดีต่อสถานศึกษาโดยรวม Greenberg & Baron (1995, pp. 176-177) กล่าวว่า หากคนมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละในการทำงานให้กับองค์กรจะมีสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1991) ที่กล่าวว่า ความเต็มใจ ทุ่มเท เสียสละเวลาให้องค์กร คือ การที่สมาชิกในองค์กร มีความสนใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนางานที่รับผิดชอบให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการได้รับขวัญและกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

Caginalp, Porter and Smith (1998) กล่าวว่า ความทุ่มเท เป็นความผูกพันที่แสดงออกถึงความเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กรและรวมไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจ เป็นความเข้มข้นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะ คือ มีความภูมิใจที่จะทุ่มเทให้กับงาน มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร กล่าว คือ นอกจากองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษามูลค่าเหล่านี้ไว้ให้ได้ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้เพราะจากการศึกษาของ Angle and Perry (1981, pp. 1-14) พบว่า หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญดังนี้ 1) ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก 2) ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่ำหรือ ไม่มีเลย 3) ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่า

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ได้ให้ความหมายของความทุ่มเท ว่าหมายถึง ความเต็มใจเต็มที่ที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กร

ยอมขึ้นอยู่กับบุคคลที่ร่วมงานอยู่ในองค์กรนั้น ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ ก็จะพยายามเพิ่มผลผลิตให้แก่งาน แต่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เพราะการจูงใจในการทำงานนั้นเป็นส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกผูกพันต่องาน ต้องการที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่องาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการแต่หากบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

เรียม ศรีทอง (2544, หน้า 218) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรไว้ว่า การที่บุคคลจะมีความทุ่มเทให้กับงาน จะมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจในงาน เช่น การที่บุคคลขาดงานบ่อย ๆ อาจสะท้อนการไม่ชอบงานของเขาก็ได้ นอกจากนี้การเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ก็บ่งชี้ได้ประการหนึ่งว่าเกิดจากความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งพฤติกรรมไม่ชอบงานของบุคลากรในองค์กรจะมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นปัจจัยส่งเสริมระดับความพยายามหรือความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ความทุ่มเท หมายถึง การที่บุคคล แสดงออกด้วยความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้งานที่ตนเองทำประสบความสำเร็จ เสียสละเวลา เสียสละกำลังกาย การเสียสละทรัพย์สินของตนและสิ่งของต่าง ๆ โดยหวังให้งานที่ปฏิบัติอยู่ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและเกิดผลดีต่อสถานศึกษา

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ความทุ่มเท หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีต่อสถานศึกษา โดยแสดงออกด้วยการเต็มใจ ตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน อุทิศกำลังกาย สติปัญญา ความสามารถ ทรัพย์สินส่วนตัว ทำงานให้สถานศึกษาอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วย ความมุ่งหวังให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้

#### ความจงรักภักดี

Mowday, Porter and Steers (1997) กล่าวถึงความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ความรู้สึกของครูต่อสถานศึกษา แสดงออกโดยการมีความต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกอยู่ในสถานศึกษาตลอดไป โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงาน หรือย้ายไปปฏิบัติงานที่สถานศึกษาอื่นหรือย้ายหน่วยงาน Porter, Mowday and Bigley (1996, p. 30) กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกต่อองค์กร ในรูปของความสม่ำเสมอ ของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงานไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน Greenberg and Baron (1995, pp. 176-177) กล่าวว่า หากคนมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวกต่อองค์กร ลดอัตราการลาออกและเพิ่ม

ความคงอยู่ของความเป็นสมาชิกขององค์กร และเป็นเงื่อนไขของประสิทธิผลขององค์กร ในด้านของ Steers (1997) กล่าวถึงความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความศรัทธา ผูกพัน และภาคภูมิใจ โดยไม่คิดที่จะออกจากการเป็นสมาชิกของสถานศึกษา ความภาคภูมิใจในองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือและสนับสนุนจากชุมชน ความพึงพอใจในสวัสดิการขององค์กร ส่วน Spector (2000) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรไว้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) หมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร เพราะเขาเห็นด้วยกับองค์กร เป็นความผูกมัดทางอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของสังคมและองค์กร คือ บุคคลรู้สึกว่าจะเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม และ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นหน้าที่และภาระผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติตามหน้าที่ของตนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1991) ที่ได้เสนอแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยเสนอเพิ่มเติมจากที่ Steers and Porter (1997) ได้ศึกษาไว้เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม ว่าเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

สรุป ความจงรักภักดี หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนั้น ต้องการทำงานกับองค์กรนั้น ๆ ต่อไปโดยไม่คิดย้ายที่ทำงานใหม่

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ความจงรักภักดี หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีต่อสถานศึกษา โดยแสดงออกด้วยการมีความรัก ความภาคภูมิใจในสถานศึกษา ไม่คิดย้ายไปทำงาน ณ สถานศึกษาอื่น สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาและปกป้องสถานศึกษาให้มีภาพลักษณ์ที่ดี

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร**

Allen and Meyer (1991, p. 68) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของ

งาน ได้แก่ อิศระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และ ปฏิภานของหัวหน้างาน เช่น การรู้สึกว่าการสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วม ในการบริหาร ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์ให้รางวัลภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิด ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก รวมถึงอายุและระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลา การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก อายุและระยะเวลา ในการปฏิบัติงานในองค์กร จะเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องในระยะ เริ่มแรก เพราะคล้ายกับเป็นเครื่องวัดการลงทุนในองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงานคล้ายเป็น ตัวบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ การลงทุนในอาชีพและทักษะเฉพาะสำหรับงานนั้น อายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับโอกาสของ ทางเลือกในงานอื่น ๆ ความพึงพอใจในอาชีพ จะเป็นตัวชี้วัดความคงทนในการทำงานว่าจะลาออก หรือไม่

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาอาศัยขององค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารความผูกพันต่อ เพื่อนร่วมงานทำให้เกิดสัญลักษณ์ของพันธะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม การพึ่งพาอาศัยขององค์กรและการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมใน การบริหารทำให้เกิดความรู้สึกถึงหน้าที่ทางจริยธรรมตอบแทนต่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม หน้าที่อาจแลกเปลี่ยนกับความผูกพันเพราะลักษณะงานที่ชอบของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน สำหรับอายุและเวลาใน การปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่จะผูกพัน นอกจากว่าอายุ จะสะท้อนรูปแบบ การแลกเปลี่ยนค่านิยมและหน้าที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานของพนักงานต่อองค์กร

Steers and Porter (1983, p. 176) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรที่นาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา โดยพบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
2. ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัด และบทบาทที่ สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ลักษณะองค์กร ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันองค์กร

4. ประสพการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร สามารถพึ่งพาผู้บังคับบัญชาได้ การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญเป็นสิ่งที่มียุทธวิธีทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1991, pp. 1-18) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ ความท้าทายในงาน ความชัดเจนในบทบาท ความชัดเจนในเป้าหมาย ความอยากในการบรรลุเป้าหมาย สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรม การพึ่งพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในงาน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษา ค่าตอบแทนที่เป็นบำเหน็จบำนาญ การลงทุนด้วยกำลังกายและเวลา

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ การรับรู้ถึงความคาดหวังในความจงรักภักดีจากองค์กร

Cherrington (1994, p. 87) กล่าวว่า ปัจจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล พนักงานที่มีอายุมากกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า และในกลุ่มพนักงาน ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานผู้ชาย พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง

2. ลักษณะของบทบาทที่เกี่ยวข้อง พนักงานที่ทำงานที่มีความสำคัญ มีความขัดแย้งในบทบาทและความไม่ชัดเจนในบทบาทที่เกี่ยวข้องต่ำมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร โครงสร้างขององค์กร การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อสมาชิกมีการลงทุนหรือมีส่วนของการเป็น เจ้าของ จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าการเป็นพนักงานธรรมดา นอกจากนี้การที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร ก็พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

4. ประสพการณ์จากการทำงาน ประสพการณ์ที่บุคคลได้รับในระหว่างการทำงานกับองค์กร เช่น การเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กร ความรู้สึกไว้วางใจ ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจต่อองค์กรสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กร

มาก ความคาดหวังก็เป็นปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ถ้าสมาชิกได้รับสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรก็ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสมาชิกที่ไม่ได้รับบริการตอบสนองตามความคาดหวัง

สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ที่ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะส่วนบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งในเรื่องเพศ อายุ เวลาในการทำงาน เซอร์วิเชียน การศึกษา บุคลิกภาพระดับเงินเดือนและแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะงาน เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงานความห่างไกลของบ้านกับที่ทำงาน โครงสร้างของงาน ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน อาทิเช่น ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับ โอกาสก้าวหน้าการตอบสนองจากองค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การทุ่มเทปฏิบัติงานและความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยแตกต่างกันไป

#### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974) เห็นว่าความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร โดยกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้าและออกจากงานของสมาชิกในองค์กร ได้ดี แนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กร และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
4. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนเองมาก
5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิผลขององค์กร

Mowday, Porter and Steers (1982, p. 41) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงาน และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตลอดจนมีอิทธิพลต่อ

การขาดงาน ความเฉื่อยชา การเปลี่ยนงาน และความตั้งใจในการทำงานในองค์กร นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและอยู่รอดตลอดไป

Whithey and Cooper (1989, pp. 521-539) คิดว่า หากองค์กรใด สมาชิกขาด ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลในแง่ลบต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร ตลอดจนลาออกจากองค์กรในที่สุด

นอกจากนี้ Shore and Martin (1989) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความใกล้ชิดกับความพึงพอใจในงาน เพียงแต่ความพึงพอใจเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานในระยะสั้น ๆ ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัววัดในระยะยาว และคงทน

Steers (1977, p. 124) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดผลได้ 4 ประการคือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันอันแท้จริงต่ออุดมการณ์และคุณค่าขององค์กร จะแสดงระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่า และการขาดงานด้วยความสมัครใจจะมีอัตราต่ำกว่าในกลุ่มของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร

2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความปรารถนาที่คงอยู่กับนายจ้างของเขา โดยที่เขาจะช่วยเหลือและทำให้บรรลุอุดมการณ์ตามที่พวกเขายอมรับ ซึ่งเป็นเสมือนตัวแทนที่สามารถทำนายการเข้า-ออกจางานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน กล่าว คือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

3. พนักงานที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในอุดมการณ์ขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น ทั้งนี้งานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

4. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามโดยพิจารณาแล้วว่าเป็นการกระทำเพื่อองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Greenberg and Baron (1995, pp. 176-177) ชี้แนะให้เห็นถึงผลของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า หากคนมีความผูกพันต่อองค์กรสูงอัตราการขาดงานและการลาออกจะต่ำ หากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรสูง และหากมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า



ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และลดอัตราการลาออก และการคงความเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ต่อไป รวมทั้งเป็นเงื่อนไขสำหรับประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย ดังที่ George and Jones (1999, p. 96) ได้สรุปให้เห็นถึงผลของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแล้วเขาจะมีความเชื่อมั่นในองค์การ และเมื่อเขามีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การจะทำให้เขาไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงหรือย้ายที่ทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้จากการทุ่มเทให้กับงาน โดยการทำงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์การ และสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์การ แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมากระทบจะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น หากบุคลากรครูมีความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลให้ครูมีความศรัทธา ทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายหลักของโรงเรียน คือ คุณภาพนักเรียนนั่นเอง ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของครูมาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### **ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา**

#### **ความหมายองค์การแห่งการเรียนรู้**

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรืออาจเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การเรียนรู้ องค์การอัจฉริยะ ซึ่งเป็นเรื่องเดียวกันทั้งสิ้น ซึ่งอาจจะมีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันไป แต่การมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน การให้ความหมายของคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงยังไม่มีนิยาม ไว้อย่างตายตัว เป็นเพียงความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้ทำวิจัยได้รวบรวมมานำเสนอต่อไปนี้

Senge (1990, p. 1) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคคลในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็น ความปรารถนาให้มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการขยายขอบเขตของแบบแผนทางความคิด เป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ รู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการมององค์การในระดับกว้าง เน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้

ของบุคคลก็จะไม่มี การเรียนรู้ขององค์กร แต่การที่บุคคลเรียนรู้ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า องค์กร จะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จของ องค์กรโดยรวมได้

Hoy and Miskel (2001, p. 25) ได้ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกับ Senge ว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาและขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์และ การบรรลุเป้าหมายของงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นและ สร้างแรงบันดาลใจแก่กลุ่มสมาชิก สมาชิกได้แสดงออก ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กร ได้เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กรเองจะได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

Luthans (1998) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การนำ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

Pedler, Borgone and Boydell (1997, p. 35) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มี การส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัย การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึง ความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานด้วย

Gephart, Marsick, Buren, Ven and Spio (1996, p. 36) ให้ความหมายขององค์กร แห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ ด้วยเป้าหมาย ที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนา บริหาร จัดการ และวางแผนทางของ กระบวนการเรียนรู้อย่างมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ระบบ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ใน ทุกระดับ

Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศของการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เรียนรู้ร่วมกันและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจใน สิ่ง ที่ เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

Garvin (1993, p. 80) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะ ในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ การใช้และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายรูปแบบ พฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่

Watkin and Marsick (1993, p. 118) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่สมาชิกสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้าง ความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการ ปฏิบัติงาน ใช้การเสริมพลังแก่สมาชิกในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การและ ชุมชน

สำหรับนักวิชาการและนักการศึกษาในประเทศไทย ได้ให้ความหมายขององค์การ แห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 11) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิก ในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อ การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหา ความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2546, หน้า 11) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและ ขององค์การ ในการที่จะปฏิบัติการกิจน่านปการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงาน เป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิด เป็น ความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 10) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้อย่างมีพลัง และปรับเปลี่ยนตนเอง อย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการใช้ ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นจะต้องเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์การ หรือบริษัท ให้เรียนรู้ขณะทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และผลิตงานให้สูงสุดด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2547, หน้า 12) ให้ความหมายว่าองค์การแห่ง การเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ปฏิบัติการอย่างดีในการริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความรู้ใหม่ ๆ เน้นการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่าง สมาชิกทั้งหลายขององค์การ

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2548, หน้า 29) สรุปเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาส มีการส่งเสริม จูงใจ ให้สมาชิกหรือบุคลากร ในองค์การ มีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนโดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยน พัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

มานิดา ลือสายวงศ์ (2551, หน้า 13) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มี อำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น อำนาจความสะดวก เน้นพัฒนาบุคลากรให้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับ กลุ่มและระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนา ตนเองและทีมงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของ องค์การ ประกอบกับนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือใน การแสวงหาความรู้ให้สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของ ตนเองและองค์การ

อัมพร ปัญญา (2553, หน้า 17) สรุปไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งเน้น การพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การด้านความคิดใหม่ ๆ ด้านความสามารถ ด้านทักษะและ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม โดยจะต้องส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในทุก ๆ ระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและใช้ความรู้ เพื่อ ปรับเปลี่ยนตนเอง กลุ่ม และองค์การ และนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

### **ความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**

ความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์การให้มีความยั่งยืน สามารถดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ พัฒนาตามกาลเวลา ตามยุคสมัย ก้าวล้ำตาม โลกยุคปัจจุบัน

สุรสิทธิ์ เหมดศิลป์ (2543, หน้า 4-7) ได้เสนอความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไป อย่างไม่มี ที่สิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ ดังนี้

1. การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม

## 2. ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นเลิศทำให้องค์การมีโอกาสรอด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545, หน้า 374-375) ให้แนวคิดว่าผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอัตราที่รวดเร็ว นวัตกรรมที่ต่อเนื่องในเรื่องของสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้น คือ หลักการและแนวทางการบริหารในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกรปัจจุบันได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้ และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรลักษณะนี้จะมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาด ในการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรลักษณะนี้จะมี ความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations)

แก้วตา ไทรงาม (2548, หน้า 90-91) กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การแข่งขัน เป็นการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยการปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
2. เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องใกล้ตัว เกี่ยวข้องกับทุกคน และมีผลกระทบต่อทั้งปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
3. ผลผลิตและบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและบริการที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง หน่วยงานที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์ การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต การให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากร โดยเน้นวิชาการ มนุษย์สัมพันธ์และการบริการ เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2551, หน้า 155) กล่าวถึง ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลมีมากและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องมีการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับองค์กรในการเข้าสู่การแข่งขันในเศรษฐกิจระดับโลกเพื่อให้ประสบความสำเร็จและ  
ได้เปรียบใน การแข่งขัน องค์กรจึงต้องเป็นองค์กรเรียนรู้

วีรวิช มาฆะศิริรานนท์ (2553, หน้า 18-19) กล่าวว่า องค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่น  
จะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ใน โลกของธุรกิจขององค์กร  
แห่งการเรียนรู้แบบใหม่นี้ จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้  
อย่างได้ผล ความสามารถนี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ (People empowerment) การจัดการความรู้  
(Knowledge management) เทคโนโลยีและสถานะที่ดีขึ้นขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถ  
พัฒนาได้ไม่แพ้องค์กรอื่น ๆ สำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้  
การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการ คือ

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก เมื่อโลกเปลี่ยนองค์กรแต่ละองค์กรก็ต้องเปลี่ยนตาม  
เพื่อความอยู่รอด และความได้เปรียบในหลาย ๆ ด้าน
2. เทคโนโลยี การเรียนรู้เทคโนโลยี จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างกว้างไกลและ  
การทำงานก็จะรวดเร็ว เป็นระบบ
3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน การบริหารงานมี ความยืดหยุ่น  
ในรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์ไม่ยึดติดกับการบริหารงานแบบเดิม ๆ จะทำให้พัฒนา  
องค์กรได้ตรงจุด
4. อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อิทธิพลภายนอกย่อมส่งผลต่อองค์กร ทั้งเป็นแรงผลักดัน  
แรงกระตุ้นให้มีการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก
5. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร องค์กร แต่ละ  
องค์กรจะขึ้นห้อยอยู่ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร เมื่อการเรียนรู้  
ไม่สิ้นสุด การพัฒนาองค์กรก็จะไม่หยุดนิ่ง
6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นผู้ตาม  
มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ นั่น คือ ผู้ตามมีความคาดหวังในตัวผู้นำ ที่จะนำพาองค์กร ไปสู่  
การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำสามารถทำได้
7. ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน การที่บุคคลเรียนรู้งาน  
หลายอย่างจะทำให้บุคคลนั้น เป็นบุคคลที่รอบรู้ แต่ผู้นำต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล  
ต้องใช้คนให้เหมาะกับงาน
8. ความสับสนยุ่งเหยิง และการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมี ความฉลาด  
ในการบริหารองค์กร เพื่อขจัดปัญหา ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อหน่วยงานในการปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะข้อมูลสารสนเทศในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อโลกเปลี่ยนองค์กรแต่ละองค์กรควรปรับเปลี่ยนตัวเอง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ปรับสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะทำให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จ

### ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรที่เพียงแค่นำทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้อาจจะไม่ได้ผล หรืออาจจะล้มเหลว ดังนั้น องค์กรที่สามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็หมายความว่า องค์กรต้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในการเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่พวกเขารับผิดชอบ สถานศึกษาที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

#### การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ และคนที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ ทำให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์มีแนวคิดที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็น สหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ องค์กรจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัว การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์

เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงตาม ความเป็นจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับ ในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ความสำคัญของความคิดเชิงระบบ (Systems thinking) การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ความคิดเชิงระบบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ทุกคนจำเป็นต้องมี เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (2546, หน้า 17-65) ให้ความคิดเห็นว่าความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากระบบต่าง ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่ คือ อะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร ซึ่งวิธีการคิดเชิงระบบนี้ ทุก ๆ อุบัติการณ์ ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ และตัวเชื่อม ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ วิธีการคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวงจร จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผลอันต่อไป วนเวียนไปจนครบอุบัติการณ์นั้น ด้วยสภาพขององค์การประกอบด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบ จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ดังนั้น ต้องอ่านสถานการณ์ได้พร้อมทั้งมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดี หลักการคิดเชิงระบบที่ดีนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายและแน่วแน่ในเป้าหมาย วิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง ควรชิงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็น โอกาส ในทุกปัญหา ไม่ย่อท้อ มองให้เห็นถึงประโยชน์ สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการสร้างเสริมองค์การแห่ง การเรียนรู้ เป็นวิธีเสริมสร้างระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์การปัจจุบัน เกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal mastery) การพัฒนา ภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (Team learning) การคิดเชิงระบบ (System thinking) ค่านิยม ผลตอบแทน และความก้าวหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์



### การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์การพยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าคนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (Human mastery) คือ ความเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

จันทรานี สวงวนนาม (2551, หน้า 206-207) ได้ให้แนวคิดว่า สถานศึกษาต้องพัฒนาให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็พื้นฐานของการเรียนรู้อย่างเป็นทีมต่อไป ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการอย่างแท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้ เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ (บดินทร์ วิจารณ์, 2549, หน้า 70-80) ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กร ซึ่ง Senge (1990, p. 236) ได้กล่าวสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group leaning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือ การเรียนรู้ของทีม จะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของ

การถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่า ทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งในที่สุดจะไป ส่งเสริมความเจริญทางสติปัญญาขององค์กร ทีมการเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ตลอดจนแก้ไขปัญหาในลักษณะ ที่เป็นองค์รวม บุคลากรสามารถจะเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลอง วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ ๆ นั้น ถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่น ๆ ด้วย ความสำเร็จของทีมอาจจะทำให้เกิดบรรยากาศและ มาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning) บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 80) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม 2 ประการ คือ การเรียนรู้ ขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้และรูปแบบวิธีการคิดร่วมกัน ของคนในองค์กร และการเรียนรู้ขององค์กรอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำของคนในองค์กรที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่าง ๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจน ของการเก็บรักษาความรู้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2546, หน้า 17-65) ให้แนวคิดใน การพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ประกอบได้ด้วย

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่าง จากจุดมุ่งหมาย กล่าว คือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่ แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญเขาต้องการเป็นอะไรซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจำขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลแล้ว

2. มีแรงมุ่งมั่นไฟดี (Creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับ ความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้และความเครียด แต่บุคคลสามารถขจัดหรือลดความเครียดลงได้โดย วิธีการจัดการ ความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่าง วิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง เพื่อยุติความหาหนทาง ที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล จะมีอีกมิติหนึ่ง คือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย จึงต้องฝึกให้บุคคลเรียนรู้ทักษะ การควบคุมจิตใต้สำนึก จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง ไม่ไขว้เขว

4. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Commitment to the truth) การใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งในการทำงานจะช่วยให้การทำงานทุก ๆ สิ่งได้ได้ถูกต้อง การใช้ข้อมูลเพื่อ การตัดสินใจจะช่วยให้มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การ แห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคน ในองค์การ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ถ้าหากทุกคน ในองค์การมีลักษณะของการเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด เพราะบุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมีลักษณะสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ใน การควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา บุคคลที่เรียกว่า บุคคลที่รอบรู้จะมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะ การเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั่นเอง

#### การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเกิดจาก การที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและ ให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิดาบย์, 2544, หน้า 35-38) จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 206-207) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการร่วมคิด ร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือ คณาจารย์ ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways communication) เพื่อสร้าง ความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

การทำให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตของ องค์การ โดยทุกคนทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น เพื่อมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่ว ทั้งองค์การและสมาชิกในองค์การ ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อ การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ เมื่อทุกคน

มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร มีเป้าหมายอะไรและจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิด การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยปราศจากการควบคุม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม Senge (1990, pp. 139-269) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต การคิดอย่างสร้างสรรค์ คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็จะคิดป้องกันไม่ยอมให้เกิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวัง ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะทำให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน

ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การที่บุคคลแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็น ฟังซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วม คือ ให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันขององค์กร

การมีรูปแบบความคิด (Mental model)

การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างทำให้เกิดผลลัพธ์ใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราว และกระบวนการทัศน กรอบความคิด ทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่เรากระทำตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรมีวิธีการคิดที่เปิดกว้าง รับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจ่าง

ในแบบแผนความคิด และความเชื่อที่ดีซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ การมีรูปแบบวิธีการคิดทำให้เกิดความเข้าใจสมมติฐานในการคิด เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากไม่มีการตั้งคำถามต่อสิ่งที่ทำอยู่ ก็ไม่เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีรูปแบบวิธีการคิดจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งจะทำให้คนมีพฤติกรรมที่เหมาะสมแต่ทั้งนี้องค์กรควรปล่อยให้บุคคลมีการพัฒนารูปแบบการคิดด้วยตนเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ (Senge, 1990)

กระบวนการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้นที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การตั้งสมมติฐานนั้นออกมาแบ่งปัน การมีรูปแบบความคิดร่วมกัน การมีรูปแบบความคิดมิใช่มีเพียงเพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดของตน ของทีมงานด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร ด้วยกระบวนการ ขั้นตอนวิธีการ เช่นไร เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด เห็นความเป็นเหตุเป็นผลสามารถคาดคะเนผลที่จะตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์

การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียวจะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น การเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์ คือ การเรียนรู้เป็นทีม จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงความคิด เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้สมาชิกของกลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางใน การปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (Senge, 1990) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะอยู่ที่การจัดโครงสร้าง หน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงาน น้อยลง และกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณา ให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจ ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับ แนวคิดและมุมมองที่ตนเสนอและองค์ประกอบที่จะ สนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปราย ให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้ 1) งดเว้นการนำ ความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ต้องวางตัวเป็นกลาง มองว่า ผู้อื่น ก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจและ เข้าใจผู้อื่นด้วย 3) เป็นผู้ถือถุและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนา ไม่ข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือ ผู้อื่นในกลุ่มเสวนา เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546, หน้า 17-65) กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าเน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลาง บรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี คือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทาง ปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการสนทนานั้น มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมมือกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดเห็นและจิตใจที่เปิด กว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน
2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและ ทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน
3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team management) ซึ่งเป็นเรื่องของ การใช้ ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของ การบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business project management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารที่เป็นระบบ

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหาที่จริงจังก เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีลักษณะพิเศษ คือ เสมือนการเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างการทำงาน (On-the-job training) ซึ่งจะได้ผลเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ต้องเน้นในเรื่องของความเป็นระบบ คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

สรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยความคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บุคลากรทุกคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพร้อมรับการพัฒนา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

#### **การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การพัฒนาองค์กร ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรให้มากที่สุด โครงสร้างขององค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบายที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

Marquardt (1996) ได้เสนอขั้นตอนไว้ 16 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ต้องทำตามพันธะสัญญาที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นแรก คือ ผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงทำเป็นพันธะสัญญา โดยฉันทามติของคณะผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรนั้น
2. เชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การดำเนินงานขององค์กร โดยสร้างทีมงาน การเรียนรู้ที่จะเป็นทีมคิด ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการทำงาน

3. ประเมินความสามารถและสถานภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อทราบ ความเชี่ยวชาญหลักที่มีอยู่แล้วในองค์กร ตลอดจนประเมินจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคและทรัพยากร
4. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นั้น
5. สร้างความยอมรับและเห็นความสำคัญของวิธีและการกระทำที่เป็นระบบ
6. ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงงานและพัฒนางาน
8. สร้างยุทธศาสตร์สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรทั้งหมด เช่น ส่งเสริม การทดลองใหม่ ๆ ยอมรับและสรรเสริญผู้เรียนรู้ มีรางวัลสำหรับการเรียนรู้ เผยแพร่กระจายความรู้ใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงาน นำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น
9. ตัด ลด ระดับขั้นตอนการตัดสินใจในการบริหารงานให้สั้นลงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และมีจิตใจที่จะเสี่ยงทำงานใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจ เน้นการทำงานตามแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะปัญหาต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน
10. เสริมกำลังอำนาจของผู้ร่วมงานในทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้
11. กระจายการเรียนรู้ไปสู่ทุกส่วนขององค์กร
12. ติดตามและเสาะหาองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสื่อสารไปยังสมาชิกขององค์กรทุกคน
13. จัดหาและใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อใช้ให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีและรวดเร็ว
14. กระตุ้น สร้างความหวัง และส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มคนและระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
  - 14.1 การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้น
  - 14.2 การเสาะแสวงหาความรู้เพื่อจะทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม
15. พยายามศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดไป
16. นำความรู้มาปรับเปลี่ยนและพัฒนาคน พัฒนางานในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

Kline and Saunders (1997) ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนใน การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร



2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. ทำให้องค์กรมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่าง ๆ ขององค์กร
10. ดำเนินการพัฒนาองค์กรไปตามทิศทางที่กำหนด

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546, หน้า 17-65) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันปฏิบัติ ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) มีแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของคนสักวันหนึ่งในอนาคต แบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ
  - 1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้คนมีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา
  - 1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการตัดสินใจ จะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้มึระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี
  - 1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using sub consciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง
2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะสะท้อนออกมาใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ (Attitude) ทักษะ (Viewpoint/ Standpoint/ Perception) และกระบวนทัศน์ (Paradigm)

2.1 เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกทางกาย หรืออารมณ์

2.2 ทักษะ หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีคิด

2.3 กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่ปฏิบัติตาม ๆ กันมา จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ฟังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การสร้างสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่น ไปถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) จากนั้นจะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้ ได้เข้าใจ และร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติ (Operation plan)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการสนทนานั้น มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมมือกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดเห็นและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business project management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารที่เป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหาที่แน่นอนอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System thinking) ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากระบบต่าง ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่ คือ อะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร ซึ่งวิธีการคิดเชิงระบบนี้ ทุก ๆ อุดบัติการณ (Emergence) ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements/ Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผลอันต่อไป วนเวียนไปจนครบอุบัติการณ์นั้น

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2550, หน้า 26-31) เสนอขั้นตอนการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรมีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กรบุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual learning)

3. ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

4. จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นสุดท้ายหลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งความรู้มากน้อยเพียงใด

บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 188-196) ได้เสนอ 10 ข้อคกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุมเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุม สัมมนาระหว่างผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง การที่จะพัฒนาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร โดย การช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้บุคลากร ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

3. การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมและทำทนายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ

ดังกล่าว ได้แก่ การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาดเพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน ใส่ใจ กับการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้น และส่งเสริมให้เกิด นิสัยรักการเรียนรู้

4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ องค์กร แห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุดเมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่าง ๆ น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้ และความคิดต่าง ๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนใด ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย ตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้ หน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดเล็กลง ลดความเข้มงวดของนโยบายลงและปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่าง ๆ ภายในองค์กรลง จัดโครงสร้าง การบังคับบัญชาให้เป็นแบบราบ พยายามทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการให้มากขึ้น ให้บุคลากร ในแผนกต่าง ๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง และตัดระบบการบริหารที่เก่าและ ทุจริตต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป

5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม องค์กรจำเป็นต้อง ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคลและแบบเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่ การกระทำที่เอื้อ ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การกล้าที่จะเสี่ยง การขวนขวายหาความรู้ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความคิดใหม่ ๆ การสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและนอกทีม

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินการขององค์กร ในการปกป้ององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้ การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่การ โอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ ในโครงการต่าง ๆ ไปสู่ทุก ๆ หน่วยงานในองค์กร สรรหาดำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการ โดย พิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนมี หน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายทอดความรู้ไปให้บุคคลอื่น องค์กรต้องสรรหาบุคลากร ที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี เช่น มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อ มีทักษะ ในการฟัง และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ สมรรถนะใน การทำงาน อันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำ และการมีวิสัยทัศน์

7. จัดตั้งศูนย์จรรยาบรรณและโครงการสาธิต ศูนย์จรรยาบรรณเป็นกลยุทธ์อันทรงคุณค่าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้หลาย ๆ แห่งใช้กัน ศูนย์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการจัดตั้งโครงการสาธิตงานทุก ๆ ด้านขององค์กรก็จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำเอาความคิด นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน การผลิตและการบริการต่าง ๆ ไปทำการทดลองประยุกต์ใช้กับงานของตนได้

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สิ่งใดที่มีการวัดผลย่อมมีการดำเนินการจนประสบความสำเร็จ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่าง ๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงิน เช่น ผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และในด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า

9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ต้องเข้าใจด้วยว่าคนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน การพิจารณา ทบทวนและ สร้างสรรค์ คนก็ต้องการ โอกาสและบรรยากาศที่จะทำให้เขาได้ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะเกิดผลได้เร็วกว่า ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถาปัตยกรรมรอบ ๆ ตัวที่จะเอื้อต่อการช่วยให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา มีวิธีการที่หลากหลายที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กรได้ เช่น จัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุด แบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น และสร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลาย ๆ กลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร เป็นต้น

สรุป การที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคตร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยการให้เวลาและสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน รวมทั้งส่งเสริมให้ ทุกคนในองค์กรกล้าคิด กล้าทำกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

จากคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้

ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำเรื่องของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน

### **การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู**

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 พ.ศ. (2553) รวมถึง วิทยาลัยฯ และหลักการของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นั้นมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติ ที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ เต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักการสำคัญของหลักสูตรฯ เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และได้ให้หลักการสำคัญในการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน จัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

### **ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

ธำรง บัวศรี (2542, หน้า 18) ให้ความหมายของคำว่าผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้ 2 ด้าน คือ

1. ด้านผู้เรียน หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติจริง ได้พัฒนากระบวนการคิด มีอิสระในการเรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจมีความสามารถค้นพบ ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนและสังคมส่วนรวมได้
2. ด้านผู้สอน หรือผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ใด ๆ ที่ผู้จัดต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเคารพในศักดิ์ศรีสิทธิหน้าที่ของผู้เรียน มีการวางแผนการจัดกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องเน้นประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 19-20) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า คือ การนำหลักการทางจิตวิทยาไปใช้ในการปฏิบัติ รวมทั้งมีนโยบาย และบุคคล ผู้ที่สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนทุกคน รูปแบบของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้เรียนมีแนวคิดหลักหรือกรอบสำหรับอ้างอิงอย่างชัดเจน ซึ่งได้รับจาก ภูมิหลังของตน สภาพแวดล้อม สิ่งสนใจและเป้าหมาย ความเชื่อ วิธีคิด และอื่น ๆ จะต้องให้ ความสนใจและความเคารพในสิ่งเหล่านี้ หากจะให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง
  2. ผู้เรียนทุกคนแตกต่างกันไปโดยมีลักษณะเฉพาะของตน ทั้งด้านอารมณ์ และสภาพจิตใจ อัตรการเรียนรู้ แบบการเรียนรู้ ชั้นพัฒนาการ ความสามารถ พรสวรรค์ ความรู้สึกต่อประสิทธิภาพและความต้องการอื่น ๆ เราจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ หากจะให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการท้าทายและโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามที่เขาต้องการต่อไป
  3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ซึ่งเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อสิ่งที่เรียนรู้นั้นมีความเกี่ยวข้องและมีความหมายต่อผู้เรียนและผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสร้างความรู้ความเข้าใจด้วยตนเอง โดยเชื่อมโยงสิ่งที่กำลังเรียนรู้เข้ากับประสบการณ์ความรู้เดิมของตน
  4. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ดีในสภาพแวดล้อมที่บุคคลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ อันดีต่อกัน มีความสบายและเป็นระเบียบ และผู้เรียนรู้สึกว่าคุณได้รับการชื่นชมยอมรับนับถือ
  5. ตามลักษณะพื้นฐานแล้ว การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางธรรมชาติ ผู้เรียนอยากดู อยากเห็นทางธรรมชาติและสนใจที่จะเรียนรู้ และควบคุม โลกของตนได้
- วีระเดช เชื้อนาม (2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความหมายแตกต่างกันไปตามที่นักศึกษามองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่ควรเน้น เช่น เป็นการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม เป็นการสอนที่ให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น เป็นการสอนที่ให้ผู้เรียน ได้ทำกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นต้น โดยหลักการแล้ว แนวคิดนี้มาจากแนวคิดทางการศึกษาของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey, 1975) ซึ่งเป็นต้นคิดในเรื่องของการเรียนรู้ โดยการกระทำ การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัตินี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการเป็นผู้รับ มาเป็นผู้เรียน และเปลี่ยนแปลงบทบาทจากครูผู้สอนมาเป็นผู้จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้ เป็นการเปลี่ยนจุดเน้นของการเรียนรู้ว่าอยู่ที่ผู้เรียนมากกว่าอยู่ที่ผู้สอน ดังนั้น ผู้เรียนจึงกลายเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน เพราะบทบาทในการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ ต่อมาผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นจำนวนมาก ซึ่งล้วนแต่สนับสนุนแนวคิดพื้นฐานของ จอห์น ดิวอี้ ทั้งสิ้น เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการจัดกระบวนการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด

ทิสนา เขมมณี (2551, หน้า 119) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การจัดสภาพการณ์ของการจัดการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนมีบทบาทหรือ

มีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมในกิจกรรมหรือ กระบวนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีบทบาทดังกล่าวมากกว่าครูผู้สอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคนให้สามารถพัฒนาตนเองได้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้า คิดแก้ปัญหาและปฏิบัติงานเพื่อสร้าง องค์ความรู้ ด้วยตนเอง โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน จัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ชนาธิป พรกุล (2554, หน้า 147) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น คือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องฝึกคิด ฝึกทักษะกระบวนการคิดให้เด็กคิดเป็น ทำเป็น มีการค้นคว้า ทดลอง และสรุปเป็นความรู้โดยผู้เรียนเอง ผู้สอนจะเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากการถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดการ ชี้แนะ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ดังนั้น การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึง หมายถึง การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการกิจกรรมที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเรียนรู้ มีอิสระในการเรียนรู้ตามความถนัดความสนใจ ความสามารถของผู้เรียน อันนำไปสู่การพัฒนาทางกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ โดยมีครูเป็นผู้ชี้แนะ และช่วยเหลือจัดประสบการณ์เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

#### **หลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2543, หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า

1. ผู้เรียนเป็นผู้เรียนรู้ บทบาทของครู คือ ผู้สนับสนุน (Supporter) และเป็นแหล่งความรู้ (Resource person) ของผู้เรียน ผู้เรียนจะรับผิดชอบตั้งแต่เลือกสิ่งที่ตนจะเรียนและวางแผนสิ่งที่ตนจะเรียนและเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยการศึกษาค้นคว้ารับผิดชอบการเรียนตลอดจนประเมินผล การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. เนื้อหาวิชามีความสำคัญและมีความหมายต่อการเรียนรู้ ซึ่งในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วย เนื้อหาวิชา ประสบการณ์เดิมและความต้องการของผู้เรียน ซึ่งครูผู้สอนต้องนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณา เพื่อเลือกเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน จึงจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้



3. การเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จหากผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้เรียนจะได้รับความสุขจากการเรียน หากได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ได้ทำงานร่วมกับเพื่อน ๆ ได้ค้นพบข้อคำถามและคำตอบใหม่ สิ่งใหม่ ๆ ประเด็นที่ท้าทายและความสามารถในเรื่องใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จของงานที่พวกเขาเริ่มด้วยตนเอง

4. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มจะช่วยส่งเสริมความเจริญงอกงาม และพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ของตนเอง อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของผู้เรียน

5. ครู คือ ผู้อำนวยการความสะดวกและเป็นแหล่งเรียนรู้ ครูจะต้องมีความสามารถในการที่จะค้นพบความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน เป็นแหล่งความรู้ที่ทรงคุณค่าของผู้เรียนและสามารถจัดหาสื่อวัสดุ อุปกรณ์เหมาะสมกับผู้เรียน สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้สอนต้องให้อิสระผู้เรียนที่จะเป็นผู้รับหรือได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในรายวิชาต่าง ๆ

6. ผู้เรียนมีโอกาสเห็นตนเองในมุมที่แตกต่างจากเดิม การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งให้ผู้เรียนมองเห็นตนเองในมุมที่แตกต่างออกไป ผู้เรียนจะมี ความมั่นใจในตนเองและควบคุมตนเองได้มากขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและมีส่วนร่วมับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น

7. การศึกษา คือ การพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหลาย ๆ ด้านไปพร้อม ๆ กัน อัน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ ด้านความรู้ ความคิด ด้านการปฏิบัติ และด้านอารมณ์ความรู้สึก

กฤษยา ตันติผลาชีวะ (2544, หน้า 20-22) เสนอแนะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีหลักการอยู่ 10 ประการ ดังนี้

1. การสอนต้องอยู่บนพื้นฐานความแตกต่างของผู้เรียน การสอนเน้นผู้เรียนเชื่อว่าผู้เรียนแต่ละคนมีความรู้ และความสามารถแตกต่างกัน ครูต้องนำความแตกต่างของผู้เรียนมาใช้เป็นพื้นฐานของการจัดการเรียนการสอน

2. การสอนต้องใช้การมีส่วนร่วม ซึ่ง หมายถึง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำระหว่างครูและผู้เรียน หรือระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน

3. การสอนต้องเป็นการสอนแบบได้คิดและได้ลงมือปฏิบัติ การจัดประสบการณ์ด้วยการให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติได้คิด ได้แก้ปัญหา ได้ศึกษาหาคำตอบด้วยตนเอง จะทำให้ผู้เรียนสามารถ สร้างความรู้ขึ้นมาได้จากประสบการณ์จากการกระทำและการได้สัมผัส

4. การสอนต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีจุดประสงค์การเรียนรู้ ครูต้องมี มโนทัศน์ (Concept) ของเนื้อหาอย่างชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อะไร พร้อมกำหนดรูปแบบการสอนและวางแผนกระบวนการเรียนการสอนที่ช่วยให้ครูสามารถติดตาม การเรียนรู้ของผู้เรียน ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

5. การสอนต้องมีเอกสารวิชาการ หรือหนังสือ หรือตำราในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ที่เรียน ให้เด็กได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในสิ่งที่เรียน หรือใช้ประกอบการเรียน

6. การสอนต้องบูรณาการวิชาการและกระตุ้นการถ่ายโยงความคิดจากวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกับการดำรงชีวิตจริง

7. การสอนต้องเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงออก ผู้เรียนต้องมีโอกาสเสนอ ความคิดเห็นถึงข้อค้นพบ หรือสิ่งที่ศึกษาด้วยการรับฟังและเปิดใจกว้างของครู ยอมรับ ความสามารถของผู้เรียน

8. การสอนต้องมีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่ผ่อนคลาย

9. การสอนต้องกระตุ้นการคิด การสอนด้วยการคิด นอกจากการค้นคว้าด้วยตนเองแล้ว ผู้เรียนควรมีการเขียนบันทึกเพื่อผู้เรียน ได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินเป็นข้อความรู้

10. การสอนต้องเน้นเป็นการเรียนรู้แบบเข้าใจ ไม่ใช่การท่องจำ ความจำของผู้เรียน จะเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงความรู้

ทิสนา เขมมณี (2551, หน้า 119-121) เสนอหลักการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญไว้ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (Construct) หมายถึง การสร้างความรู้ตามแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

2. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอน เพื่อน สื่อ สิ่งแวดล้อมรอบตัว

3. การมีส่วนร่วมทางกาย (Physical participation) หมายถึง ผู้เรียนมีโอกาสดูแลเคลื่อนไหว ร่างกายในการทำกิจกรรมลักษณะต่าง ๆ

4. การเรียนรู้กระบวนการ (Process learning) หมายถึง ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิต

5. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 5) ได้กำหนดกระบวนการเรียนรู้ของ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่จะนำพาตนเอง ไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับ ผู้เรียน อาทิ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จาก

ประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติ ลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตน กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัยทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับการใช้สื่อ การพัฒนาสื่อ การใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

### องค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2554, หน้า 7, 40) ได้กำหนดการประเมินมาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นหนึ่งในมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ 6.2 กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู

น้ำหนัก 5 คะแนน (เชิงปริมาณ 5 คะแนน)

กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง ครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน
3. การออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย
4. การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิด การเรียนรู้
5. การจัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอน
6. การประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งการวางเงื่อนไขให้ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเองและนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
7. การวิเคราะห์ผลการประเมินผลนำมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน
8. การศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### เกณฑ์การพิจารณา

พิจารณาจากผลการดำเนินการของครู ตามข้อ 1-8

### เกณฑ์การให้คะแนน

- 1 คะแนน ครูต่ำกว่าร้อยละ 50 ที่มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์พิจารณาทั้ง 8 ข้อ
- 2 คะแนน ครูตั้งแต่ ร้อยละ 50-59 ที่มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์พิจารณาทั้ง 8 ข้อ
- 3 คะแนน ครูตั้งแต่ร้อยละ 60-74 ที่มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์พิจารณาทั้ง 8 ข้อ
- 4 คะแนน ครูตั้งแต่ ร้อยละ 75-89 ที่มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์พิจารณาทั้ง 8 ข้อ
- 5 คะแนน ครูตั้งแต่ ร้อยละ 90 ขึ้นไป ที่มีคุณลักษณะครบตามเกณฑ์พิจารณาทั้ง 8 ข้อ

### ข้อมูลประกอบการพิจารณา

1. เอกสาร หลักฐาน ร่องรอยการดำเนินการของครูตามข้อ 1-8
2. แผนงาน แผนการจัดการเรียนรู้ โครงการ กิจกรรม ที่ครูดำเนินการจัดกิจกรรม

การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ข้อมูลจากการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานของครูตามข้อ 1-8
4. สรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน
5. ผลการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

### การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนนั้น ต้องครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้กำหนดสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมาตรฐานและตัวชี้วัด ที่นักเรียนต้องมีเมื่อเรียนจบหลักสูตร ซึ่งครูผู้สอนต้องใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ดังนี้

#### สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ในการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอัน พึงประสงค์ ดังนี้

1. สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ

ดังนี้

1.1 ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้องตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

1.2 ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

1.3 ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

1.5 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือก และใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 4-5)

## 2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

2.1 รักษา ศาสน์ กษัตริย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีของชาติ ชำรงไว้ซึ่งความเป็นชาติไทย ศรัทธา ยึดมั่นในศาสนา และเคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

2.2 ซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นใน ความถูกต้อง ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเอง และผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา ใจ

2.3 มีวินัย หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในข้อตกลง กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน สังคม

2.4 ใฝ่เรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียน แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.5 อยู่อย่างพอเพียง หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงการดำเนินชีวิต อย่างพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข

2.6 มุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและ รับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.7 รักความเป็นไทย หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจ เห็นคุณค่า ร่วมอนุรักษ์ สืบทอดภูมิปัญญาไทย ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรม ใช้ภาษาไทย ในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2.8 มีจิตสาธารณะ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ชุมชน และสังคมด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น โดยไม่หวังผลตอบแทน

นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มเติมให้สอดคล้อง ตามบริบทและจุดเน้นของตนเอง

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคุณธรรม จริยธรรมที่บูรณาการอยู่ในการจัด การเรียนรู้ ตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด และเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การจบหลักสูตร ด้วยเหตุนี้ ใน การจัดการเรียนรู้จึงต้องพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ควบคู่ไปพร้อมกัน (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 4-5)

มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด

มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดมีลักษณะสำคัญที่ควรทำความเข้าใจเพื่อเชื่อมโยงไปสู่ การจัดการเรียนรู้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 2-3)

1. มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดระบุคุณภาพของผู้เรียนว่า “ควรรู้อะไรและทำอะไร ได้” โดยมีการระบุความรู้ ทักษะ กระบวนการ เจตคติและค่านิยมไว้ การพิจารณามาตรฐาน การเรียนรู้และตัวชี้วัดแต่ละตัวให้เข้าใจและชัดเจนก่อนออกแบบการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องพิจารณา

องค์ประกอบอื่นด้วย ได้แก่ มาตรฐานการเรียนรู้ ที่เป็นปลายทางของตัวชี้วัดนั้น และตัวชี้วัดแต่ละตัว ได้ออกแบบเรียงลำดับเป็นเส้นพัฒนาการจากระดับง่ายหรือระดับพื้นฐานมีความซับซ้อนมากขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้

2. มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด สามารถใช้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย และทุกบริบทของประเทศ ทำให้สามารถใช้กับเด็กทุกคน และสามารถกำกับควบคุมคุณภาพจากหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ มีความสำคัญสำหรับผู้เรียน การนำตัวชี้วัดไปสู่การจัดการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาบริบทต่าง ๆ ผนวกเข้าไปในมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพิจารณาเพิ่มเติมบริบทเข้าไปในตัวชี้วัดสามารถนำมาจาก 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ข้อมูลของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ควรคำนึงถึงความถนัดความสนใจของผู้เรียน ครูจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลของผู้เรียนอย่างรอบด้าน และเพียงพอในการออกแบบให้เหมาะสมกับผู้เรียน และมีการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสม

2.2 ข้อมูลบริบทตามสภาพสังคมของผู้เรียน ข้อมูลบริบทของสถานศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนและสังคมของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นสื่อในการเรียนรู้ให้บรรลุคุณภาพตามที่มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดกำหนดไว้

3. มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด ไม่ได้ชี้วิธีหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดระบุไว้แต่เพียงคุณภาพของผู้เรียน แสดงเจตนารมณ์หรือความมุ่งหวังคุณภาพของผู้เรียนที่ต้องการ เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ออกแบบการเรียนรู้ เลือก รูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อนำพาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายด้วยวิธีที่ต่างกันไป การจัดการเรียนรู้จึงมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ครูผู้สอนจึงควรทำความเข้าใจศาสตร์ของการสอนที่มีอยู่อย่างหลากหลาย และเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันก็มีศิลปะในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน

4. มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดมีทั้งที่มีเนื้อหาสาระ ทักษะ กระบวนการ ตัวชี้วัดบางตัวมีเนื้อหาสาระที่ชัดเจน บางตัวเน้นกระบวนการ ในการนำไปออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มตัวชี้วัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้งเนื้อหาสาระและกระบวนการอย่างสมดุลกัน

ตัวชี้วัด คือ การระบุสิ่งที่ผู้เรียนควรรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ สำหรับนำไปกำหนดเนื้อหา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ และเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนซึ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ได้กำหนดตัวชี้วัดเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ตัวชี้วัดชั้นปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละชั้นปี ในระดับการศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 3)
2. ตัวชี้วัดช่วงชั้น เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6)

สรุปการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ครูผู้สอนต้องกำหนดเป้าหมายให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะที่สำคัญซึ่งกำหนดให้นักเรียนต้องเรียนรู้และผ่านตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ เป็นพื้นฐานสำคัญก่อนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะทำให้ครูผู้สอนได้ทราบว่า นักเรียนแต่ละคนเป็นอย่างไร มีพื้นฐานความรู้เดิม มีความพร้อมในการเรียนระดับใด เพื่อครูจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนออกแบบการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่นักเรียนรวมถึงเลือกใช้สื่อ วิธีการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอแนวทางการประเมินวิเคราะห์ผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ไว้ดังนี้

การประเมินวิเคราะห์ผู้เรียน เป็นหน้าที่ของครูผู้สอนในแต่ละรายวิชา ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะความพร้อมด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุง ซ่อมเสริม หรือเตรียมผู้เรียนทุกคนให้มีความพร้อมและมีความรู้พื้นฐาน ซึ่งจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนได้เป็นอย่างดี แต่จะไม่นำผลการประเมินนี้ไปใช้ในการพิจารณาตัดสินผลการเรียน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความรู้และทักษะที่เป็นพื้นฐานของเรื่องที่จะเรียนรู้
2. เลือกวิธีการและเครื่องมือสำหรับประเมินความรู้และทักษะพื้นฐานอย่างเหมาะสม เช่น การใช้แบบทดสอบ การซักถามผู้เรียน การสอบถามผู้ที่เคยสอน การพิจารณาผลการเรียนเดิม หรือพิจารณาแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ที่ผ่านมา เป็นต้น
3. ดำเนินการประเมินความรู้และทักษะพื้นฐานของผู้เรียน
4. นำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมที่จะเรียน เช่น การจัดการเรียนรู้พื้นฐานสำหรับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ และเตรียมแผนจัดการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 100)



รัฐกรณ์ คิดการ (2547, หน้า 91-95) ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะผู้เรียน (Analyze learner characteristics) จะช่วยให้ผู้สอนได้ทราบว่า ผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งสิ่งที่ต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

1.1 ทักษะที่มีมาก่อน (Prerequisite skill) เพื่อให้ผู้สอนทราบว่า ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานหรือทักษะอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับบทเรียนนั้นก่อนที่จะเรียน

1.2 ทักษะเป้าหมาย (Target skill) ผู้เรียนมีความชำนาญในทักษะที่จะสอนนั้นมาก่อนหรือไม่ เพื่อที่จะได้สอนให้ตรงกับที่วางจุดมุ่งหมายไว้

1.3 ทักษะในการเรียน (Study skill) ผู้เรียนมีความสามารถขั้นต้น เช่น ทางด้านภาษา การอ่านเขียน การคำนวณ ฯลฯ ซึ่งก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยในการเรียนรู้ในในระดับใด

1.4 ทักษะทัศนคติ (Attitudes) ผู้เรียนมีทัศนคติอย่างไรต่อวิชาที่เรียนนั้น การวิเคราะห์ลักษณะผู้เรียนนี้ถึงแม้ว่าจะเป็นการกระทำเพียงผิวเผินก็ตาม แต่ก็สามารถนำไปใช้ในการเลือกสื่อที่เหมาะสมได้ เช่น หากผู้เรียนมีทักษะในการอ่านต่ำกว่าเกณฑ์ สามารถช่วยได้ด้วยการใช้สื่อประเภทที่มีใช้สื่อสิ่งพิมพ์ หรือถ้าหากผู้เรียนในกลุ่มนั้นมีความแตกต่างกันมากก็สามารถให้ผู้เรียนด้วยชุดการเรียนรายบุคคล เป็นต้น

การวิเคราะห์ลักษณะผู้เรียนอาจกระทำได้ยากในบางครั้ง ทั้งนี้เพราะผู้สอนอาจมีเวลาน้อยที่จะสังเกต หรือผู้เรียนอาจเป็นผู้มาจากที่อื่นเข้ามาเรียนหรือเข้ามารับการอบรมเพียงระยะเวลาสั้น ๆ ก็สามารถกระทำได้ด้วยการสนทนากับผู้เรียนหรือผู้ร่วมชั้นอื่น ๆ หรืออาจมีการทดสอบก่อนเรียนเพื่อรู้พื้นฐานของผู้เรียนก็ได้

สรุปการคิดวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้ครูรู้จักนักเรียน เพื่อการวางแผนออกแบบการจัดการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน เพื่อช่วยให้นักเรียนแต่ละคนพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพของตนเอง

**การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล**

ครู เป็นผู้มีความสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น ครูต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ โดยเฉพาะเรื่องของการความสำคัญ ความจำเป็นทั้งนี้ เพราะจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน เมื่อแนวคิดเปลี่ยนไป การกระทำย่อมเปลี่ยนตามไปด้วย การกระทำหรือบทบาทครูผู้สอนมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้จัดการและผู้อำนวยการ

บทบาทผู้จัดการ ซึ่งกำหนดเป้าหมายในการจัดการว่า ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง ครูต้องมีข้อมูลของผู้เรียนแต่ละคนรอบด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดการอย่างเหมาะสมเป็นงานหลักที่สำคัญ ดังนี้

## 1.1 วางแผนจัดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 การวางแผนอำนวยความสะดวก เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียน ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลของผู้เรียน เช่นการจัดแหล่งเรียนรู้ จัดกิจกรรมสนับสนุน การให้การส่งเสริม หรือการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ชุมชน เพื่อเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

1.1.2 การวางแผนการเรียนรู้ รวมถึงการบริหารชั้นเรียนให้สอดคล้องกับรูปแบบ หรือวิธีการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง

1.1.3 การวางแผนจัดการเรียนรู้ในแต่ละครั้ง มีขั้นตอนสำคัญ คือ กำหนด จุดประสงค์ ประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้เรียน กำหนดวิธีสอนและการประเมินผล

1.2 กำหนดบทบาทของตนเอง โดยเฉพาะการเป็นตัวกลางที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้เรียน การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างระบบและการสื่อสารกับผู้เรียนให้ชัดเจน การสร้างระบบควบคุม กำกับ ดูแล ด้วยความเป็นธรรมและประชาธิปไตย

## 2. บทบาทในฐานะผู้จัดการเรียนรู้

ครูในบทบาทในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ เพื่อศักยภาพผู้เรียน ได้เต็มศักยภาพครูมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

### 2.1 การเตรียมการสอน ครูควรเตรียมเอกสาร ดังนี้

2.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียน เพื่อจัดกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ เพื่อ กำหนดเรื่องหรือเนื้อหาสาระ

2.1.2 วิเคราะห์หลักสูตร เพื่อเชื่อมโยงการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะ การกำหนด เนื้อหาสาระในการเรียนรู้ ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียน

2.1.3 เตรียมแหล่งเรียนรู้ เตรียมห้องเรียน

2.1.4 วางแผนการสอน โดยการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ล่วงหน้า

### 2.2 การสอน ครูควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2.2 กระตุ้นให้ผู้เรียนร่วมกิจกรรม

2.2.3 จัดกิจกรรมหรือดูแลกิจกรรมให้ดำเนินการไปตามแผน และคอยสังเกต บันทึกพฤติกรรมที่ปรากฏของผู้เรียนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม เพื่อสามารถปรับเปลี่ยน กิจกรรม ให้มีความเหมาะสม

2.2.4 ให้การเสริมแรง หรือข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นข้อสังเกต

2.2.5 ประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง

สำหรับหลักการและแนวคิดในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนอง  
ความแตกต่างระหว่างบุคคล

ทศนา เขมมณี (2551, หน้า 119) กล่าวถึง หลักการและแนวคิดในการออกแบบการจัดการเรียนที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้จุดเน้นของการจัดการเรียนการสอนนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ ดังนี้

### 1. แบบเน้นตัวผู้เรียน ประกอบด้วย

1.1 การจัดการเรียนการสอนตามเอกัตภาพ ผู้เรียนแต่ละคนมีภูมิหลัง สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด แบบการเรียนรู้ ความสนใจ และความต้องการไม่เหมือนกัน การจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับภูมิหลังของผู้เรียน ลักษณะของผู้เรียน และสนองความต้องการของผู้เรียน เป็นรายบุคคล จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี และพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล

การจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนนำตนเอง มีดังนี้

1.1.1 การเรียนรู้ที่โดยให้ผู้เรียนนำตนเอง สามารถช่วยฝึกฝนให้ผู้เรียนพึ่งพาตนเอง และพัฒนาตนเองได้ การนำตนเองและพึ่งพาตนเองจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งสามารถกระตุ้นความต้องการที่จะเรียนรู้ และช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีจุดหมายอันจะส่งผลให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดี ได้มาก และจดจำได้นานขึ้น รวมทั้งนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้นด้วย

1.1.2 เนื่องจากผู้เรียนมีแบบการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน การให้ผู้เรียนนำตนเองและเลือกวิธีการเรียนรู้เองจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ดี

### 2. แบบเน้นความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วย

2.1 การจัดการเรียนรู้แบบจริง จากแนวคิดของจอห์น คาร์อล ผู้มองการเรียนรู้ว่า มีความสัมพันธ์กับเวลาที่ผู้เรียนได้รับในการเรียนรู้ ผู้เรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ หากผู้เรียนได้รับเวลาที่เรียนเรื่องนั้น ๆ อย่างเพียงพอตามความต้องการของตน ผู้เรียนที่ความถนัดสูงจะใช้เวลาน้อยกว่าผู้เรียนที่มีความถนัดต่ำกว่า การสอนที่มีคุณภาพสูงจะช่วยให้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าการสอนที่มีคุณภาพต่ำกว่า

2.2 การจัดการเรียนรู้แบบรับประกันผล มีดังนี้

2.2.1 ผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพในการเรียนรู้และสามารถประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ได้ หากได้รับความช่วยเหลือตามปัญหาและความต้องการของเขา

2.2.2 การที่ผู้สอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถที่จะพิสูจน์ทดสอบได้ และ  
 แจ้งให้ผู้เรียนได้รับความรู้ความคาดหวังของตน ผู้เรียนจะเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายและจะพยายาม  
 ที่จะปฏิบัติตนให้ได้ตามความคาดหวัง

2.2.3 การทดสอบช่วยให้ผู้สอนได้ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน  
 การช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามปัญหาความต้องการของเขา จะช่วยให้ผู้เรียนประสบ  
 ความสำเร็จในการเรียนรู้ได้

2.3 การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นมโนทัศน์หรือความคิดรวบยอด เป็นหลัก  
 การเน้นการเรียนรู้ความคิดเชิงนามธรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถให้ผู้เรียนถ่ายโอนการเรียนรู้  
 ได้มาก และยิ่งย่นกว่าการเรียนรู้รูปธรรม การ จะช่วยให้ทั้งผู้สอนและผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการ  
 ในการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นในการเรียนรู้ มองเห็น  
 ความสัมพันธ์ของข้อมูลความรู้ต่าง ๆ แทนที่จะเรียนรู้เพียงข้อเท็จจริงเท่านั้น

### 3. แบบเน้นประสบการณ์ ประกอบด้วย

3.1 การจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้  
 ความเข้าใจที่ชัดเจนและมีความหมาย เนื่องจากการเรียนรู้ที่เริ่มจากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม  
 เห็นได้ชัดเจน จึงสามารถนำไปสู่การเรียนรู้เชิงนามธรรม อันจะส่งผลต่อการคิด การปฏิบัติหรือ  
 การกระทำใหม่ ๆ ต่อไป

3.2 การจัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม เป็นการเรียนรู้จากรูปธรรมไปนามธรรม  
 อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความคิดความรู้ใหม่ด้วยตนเองจนทำให้มีความหมายแก่ตนเอง และต้องการ  
 ที่จะนำไปใช้รับใช้สังคมนับเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าสูงต่อการเรียนรู้การรับใช้สังคม  
 ตามความต้องการชุมชนและสังคม นอกจากจะเป็นการช่วยเหลือสังคมโดยตรงแล้วประสบการณ์  
 ที่ผู้เรียนได้รับยังสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเกิดจิตสำนึก ในการช่วยเหลือสังคม และสามารถ  
 พัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติของผู้เรียนได้อย่างดี

### 3.3 การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง

เป็นการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงบริบทแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับ  
 ความจริง จึงสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ การให้ผู้เรียนได้เผชิญกับสภาพการณ์จริง  
 ปัญหาจริง จึงเป็นโอกาสที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ความเป็นจริง เป็นการเรียนรู้ที่มีความหมายเพราะ  
 สามารถนำไปใช้ได้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน จึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความใฝ่รู้ อยากรู้  
 การให้ผู้เรียนเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต  
 จำนวนมาก

#### 4. แบบเน้นปัญหา ประกอบด้วย

4.1 การจัดการเรียนการสอนที่ใช้ปัญหาเป็นหลัก ปัญหาสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดภาวะมีแรงสงสัย และความต้องการที่จะแสวงหาความรู้ ร่วมกันคิดหาทางแก้ปัญหาจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมายและสามารถพัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ อันเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2 การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โครงการ การให้ผู้เรียนทำโครงการหรือโครงการงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าสู่กระบวนการสืบสอบ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนต้องใช้การคิดขั้นสูงที่ซับซ้อนขึ้น ดังนั้น จึงเป็นช่องทางที่ดีในการพัฒนากระบวนการทางสติปัญญาของผู้เรียน

#### 5. แบบเน้นทักษะกระบวนการ ประกอบด้วย

5.1 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการสืบสอบ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

5.2 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิด การใช้ลักษณะการคิดแบบต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการการคิดที่หลากหลายที่จะช่วยให้คิดอย่างตั้งใจและอย่างมีเป้าหมายของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

5.3 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการกลุ่ม การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการทำงานกลุ่มที่ดี จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดทักษะทางสังคมและขยายขอบเขตของการเรียนรู้ให้กว้างขวางขึ้น

5.4 การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย กระบวนการวิจัยเป็นการให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงในการใช้กระบวนการวิจัยจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและ มีความหมายต่อตนเอง

#### 6. แบบเน้นบูรณาการ

การบูรณาการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การแก้ปัญหาโดยใช้ความรู้หลาย ๆ ด้าน ประกอบกันและช่วยให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติไปพร้อม ๆ กัน ช่วยเปิดโลกทัศน์ของทั้งผู้สอนและผู้เรียนให้กว้างขึ้นไม่จำกัดอยู่เฉพาะด้าน เฉพาะทาง ช่วยให้การเรียนรู้น่าสนใจ น่าตื่นเต้น ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และมีความคิดและมุมมองที่กว้าง

สรุปการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล ครูผู้สอนต้องเลือกให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคนด้วยการวิเคราะห์นักเรียนรายบุคคล เพื่อนำข้อมูลมาประกอบ การตัดสินใจออกแบบการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่หลากหลายวิธี ครูผู้สอนจึงควรศึกษาวิธีการสอนแบบต่าง ๆ และเลือกออกแบบการเรียนรู้ให้

เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ได้เต็มตามศักยภาพ ส่งผลให้นักเรียน มีศักยภาพตรงตามที่หลักสูตรต้องการ

### การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

หากประสงค์ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่คงทน เรียนรู้ด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถอธิบายตีความ นำความรู้ไปใช้ได้ มีมุมมองที่ถูกต้อง มีความเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนเข้าใจและรู้จักตัวเอง การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสำเร็จได้บรรยากาศในชั้นเรียนจะต้องเปลี่ยนแปลงจาก ห้องเรียนที่ยึดการเปรียบเทียบ ผลการเรียนรู้เป็นหลัก โดยเป้าหมายของการวัดและประเมินผล คือ การสอบให้คะแนน เป็นห้องเรียนที่มีการเรียนรู้เป็นหัวใจ โดยเป้าหมายหลักของการวัดและประเมินผล คือ การปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศห้องเรียนที่มุ่งการเรียนรู้เป็นหัวใจ และมีการวัดและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลัก ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดสำคัญ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดได้ ผู้เรียนทั้งที่มีผลการเรียนดีและผลการเรียนอ่อนได้รับความเอาใจใส่เท่าเทียมกัน
2. ยึดหลักการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเป็นผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้และได้แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนร่วมห้อง มิใช่ผู้เรียนเป็นผู้ขับเคลื่อนการสอน โดยไม่แน่ใจว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือไม่
3. การสอบและการให้คะแนนเป็นเพียงแนวปฏิบัติหนึ่งของการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ในชั้นเรียน ผู้สอนและผู้เรียนต้องมีแนวคิดร่วมกันว่า การวัดและประเมินผลเป็นเครื่องมือในการค้นหาหลักฐานร่องรอยของการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ มากกว่าการเป็นเครื่องมือเพื่อจัดลำดับและเปรียบเทียบผู้เรียน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 84)

สุนันท์ สุขสวัสดิ์ (2552, หน้า 27) ได้เสนอแนวทางการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจและแรงจูงใจเรียน คือ

1. การสร้างความเป็นกันเองระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างนักเรียนกับนักเรียน เช่น การจัดที่นั่งเป็นกลุ่ม แผนที่นั่งของนักเรียน
2. การยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงอารมณ์ดี

3. ใช้คำพูดที่แสดงความเมตตาและไม่ใช้วาจาเยาะเย้ยถากถางนักเรียนหรือใช้อำนาจข่มขู่ให้นักเรียนกลัว ครูควรสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนให้คำชมมากกว่าติ
  4. ให้ความรักความอบอุ่นนักเรียนทุกคนควรมีความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่รักและยอมรับของครูและเพื่อน ๆ ครูจะต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีโดยต้องพยายามนักเรียนเป็นรายบุคคล
  5. ให้ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจโดยครูต้องเอาใจใส่ และสอนนักเรียนให้อยู่ด้วยกันอย่างราบรื่น ไม่ข่มแข่งซึ่งกันและกัน
  6. ให้ความยุติธรรม การปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนด้วยใจเป็นกลางไม่มีอคติ ต้องพยายามควบคุมอารมณ์ให้ได้ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
  7. ให้ความไว้วางใจและยกย่องให้นักเรียนทำงานหรือกิจกรรมตามที่มอบหมายโดยครูเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียนมีอิสระในการทำงานเข้าใจตนเองและรับผิดชอบตนเองและเรียนรู้ด้วยตนเอง
  8. มีความไวในการรับรู้อารมณ์ต่าง ๆ ของนักเรียน เช่นขณะที่กำลังสอนเมื่อสังเกตเห็นว่านักเรียนไม่สนใจ ครูก็อาจจะเปลี่ยนกิจกรรมหรือเปลี่ยนเทคนิคการสอน เพื่อให้ทุกคนหันมาสนใจบทเรียนตามเดิม
  9. มีการยอมรับนับถือ ครูเห็นคุณค่าในตัวนักเรียน ยอมรับว่านักเรียนเป็นบุคคลสำคัญ มีคุณค่า และสามารถเรียนได้ ให้โอกาสแสดงความรู้สึก โดยวิธีการสอนแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย
  10. ให้นักเรียนมีบทบาทในการสร้างดี ให้นักเรียนที่เก่งช่วยสอนให้แก่ นักเรียนที่เรียนอ่อน
  11. ไม่แสดงพฤติกรรมที่ซ้ำ ครูต้องพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนไม่ให้ซ้ำ ๆ กันเป็นประจำเพราะจะทำให้เกิดบรรยากาศที่น่าเบื่อหน่าย
  12. ให้แรงเสริมหรือรางวัลควรมีการให้กำลังใจแก่นักเรียนที่มีจุดเด่นด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและตามความเหมาะสม เช่น ชมเชยนักเรียนที่แสดงพฤติกรรมเป็นกลุ่มเพราะจะทำให้ได้รับการชมเชยมีความภาคภูมิใจนักเรียนคนอื่น ๆ ก็จะได้เห็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ (2544) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมที่ดีในห้องเรียน มีผลต่อการเรียนการสอนและต่อเจตคติที่ดีของผู้เรียน ดังนั้นลักษณะของห้องเรียนที่มีบรรยากาศทางกายภาพเหมาะสม ควรเป็นดังนี้

1. ห้องเรียนมีสีสันน่าดูและเหมาะสม อากาศถ่ายเทได้ดี ปราศจากเสียงรบกวนและมีขนาดกว้างขวางเพียงพอกับจำนวนผู้เรียน
2. ห้องเรียนควรมีบรรยากาศความเป็นอิสระของการเรียน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจนการเคลื่อนไหวในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกประเภท
3. ห้องเรียนต้องสะอาดถูกสุขลักษณะ น่าอยู่ ตลอดจนมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
4. สิ่งที่อยู่ภายในห้องเรียน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ เช่น กระดาน จอรับภาพ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ สามารถเคลื่อนย้าย และสามารถดัดแปลง ให้เอื้ออำนวยต่อการสอนและการจัดกิจกรรมประเภทต่าง ๆ
5. ควรจัดเตรียมห้องเรียนให้พร้อมต่อการสอนในแต่ละครั้ง เช่น ให้มีความเหมาะสมต่อการสอนวิธีต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น เหมาะสมต่อวิธีสอนโดยกระบวนการกลุ่ม วิธีบรรยาย หรือวิธีการแสดงละคร ดังนั้น การจัดโต๊ะเรียนในห้องเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศทางการเรียน

ปรีชา สุคนธมาน (2545, หน้า 7-8) กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนมั่นใจ โดยครูว่า ครูเปรียบเสมือนพ่อแม่อีกคนหนึ่งของนักเรียน จากข้อความดังกล่าว ทำให้นึกถึงคำพูดที่ว่า แล้วแต่ครูเถอะครับ/ ค่ะ ฉันทยกให้ครูก็แล้วกัน ฉันทฝากลูกด้วยนะครู ฯลฯ และยังมีอีกหลายประโยชน์ที่เราได้ยื่น ย่อมแสดงว่าผู้ปกครองให้ความไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นในตัวครู ซึ่งทำให้ครูมีภาระเพิ่มขึ้นมาก็อีกก็คือ การสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้เรียนและเพื่อทำให้ผู้เรียนรู้สึกได้ว่า เมื่อมาเรียนแล้วรับความรู้ ประสบการณ์ มีแนวคิด มีเหตุผล พร้อมทั้งจะนำสิ่งที่ได้รับไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมต่อไป ครูต้องเสริมสร้างความมั่นใจโดยอาศัยเทคนิควิธีต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีผลต่อความรู้สึกรักของครู นักเรียน บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

#### **การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม**

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 28) ได้กำหนดในเรื่องการจัดหาสื่อการเรียนรู้ไว้ดังนี้ การจัดหาสื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนและผู้สอนสามารถจัดทำและพัฒนาขึ้นเอง หรือปรับปรุง เลือกใช้อย่างมีคุณภาพจากสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบตัวเพื่อนำมาใช้ประกอบในการจัดการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมและสื่อสารให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาควรจัดให้มีอย่างพอเพียง เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้



1. จัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศการเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในสถานศึกษาและในชุมชน เพื่อการศึกษา ค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน สังคมโลก
2. จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน เสริมความรู้ให้ผู้สอนรวมทั้งจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้
3. เลือกและใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน
4. ประเมินคุณภาพของสื่อการเรียนรู้ที่เลือกใช้อย่างเป็นระบบ
5. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. จัดให้มีการกำกับ ติดตาม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพเกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอ

ในการจัดทำ การเลือกใช้ และการประเมินคุณภาพสื่อการเรียนรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญของสื่อการเรียนรู้ เช่น ความสอดคล้องกับหลักสูตร วัตถุประสงค์ การเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน เนื้อหา มีความถูกต้อง และทันสมัย ไม่กระทบความมั่นคงของชาติ ไม่ขัดต่อศีลธรรม มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง รูปแบบการนำเสนอที่เข้าใจง่าย และน่าสนใจ

วิธีการเลือกใช้สื่อการสอนนั้น ได้มีนักวิชาการได้เสนอขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้ (เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2545, หน้า 270-276)

1. การเลือกใช้สื่อ ในการเลือกสื่อการสอน ผู้สอนจะต้องเข้าใจเนื้อหาเป็นอย่างดี เข้าใจสภาพผู้เรียนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมไว้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงพิจารณาเลือกหรือจัดหาสื่อการสอนที่เหมาะสมและตรงกับเนื้อหา เป็นสื่อในการสอนเรื่องนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนอาจใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้
  - 1.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การเลือกให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น ผู้สอนจะต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องการให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมอย่างไร ตอนใด เช่น จะเลือกมาใช้ในขั้นนำเพื่อเร้าหรือกระตุ้นเลือกมาใช้ในขั้นสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ หรือเลือกมาใช้ในขั้นสรุป ขึ้นเสริมบทเรียน
  - 1.2 ตรงกับเนื้อหา การเลือกให้ตรงเนื้อหาให้พิจารณาที่ตัวสื่อว่าให้ข้อมูลด้านใด ให้เนื้อหาสาระตรงตามเนื้อหาที่สอนหรือไม่ ครอบคลุมเนื้อหาเพียงใด ให้ข้อเท็จจริงถูกต้องหรือไม่ มีรายละเอียดเพียงพอหรือไม่

1.3 น่าสนใจ การเลือกสื่อที่น่าสนใจให้พิจารณาด้านขนาด รูปร่าง สี สัน ขนาด ตัวอักษร ความประณีต ความสวยงาม และมีศิลปะความน่าดู น่าใช้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิด การเรียนการสอนมีบรรยากาศที่สนุกสนานและพึงพอใจ

1.4 เหมาะสมกับวัยผู้เรียน ควรเลือกสื่อการสอนให้เหมาะสมกับวัยผู้เรียน เนื่องจาก ผู้เรียนแต่ละวัยย่อมมีความสนใจที่แตกต่างกันในเรื่องระยะเวลาที่สนใจ และเรื่องที่สนใจ นอกจากนี้ระดับความรู้หรือประสบการณ์จะแตกต่างกันในเด็กแต่ละวัย ผู้สอนจะเลือกสื่อใดจึงควร นึกถึงความสนใจ ความต้องการ ความสามารถ สถิติปัญญา และประสบการณ์ของผู้เรียน เลือกสื่อ ที่ไม่เสียเวลาในการใช้เกินควร

1.5 สะดวกต่อการใช้และการเก็บรักษา ผู้สอนจะต้องเลือกสื่อโดยมีขั้นตอนการใช้ ไม่ยุ่งยาก สะดวกต่อการฝึกใช้ เมื่อใช้แล้วให้ผลคุ้มค่า ปลอดภัย ไม่เกิดอันตราย หากเป็นสื่อที่ใช้ ไฟฟ้า ห้องเรียนก็ต้องมีไฟฟ้า เป็นต้น

## 2. การเลือก คัดแปลง หรือออกแบบสื่อ

2.1 เลือกจากสื่อที่มีอยู่แล้ว นับเป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวกที่สุดโดยใช้เกณฑ์ ในการคัดเลือก ดังนี้

2.1.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2.1.2 ตรงกับเนื้อหา

2.1.3 น่าสนใจ

2.1.4 เหมาะสมกับวัยผู้เรียน

2.1.5 ง่ายในการใช้งานและเก็บรักษา

2.2 คัดแปลงสื่อที่มีอยู่แล้ว ใช้ในกรณีที่สื่อที่มีอยู่นั้น เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์แล้ว มีความใกล้เคียงแต่อาจต้องนำมาปรับปรุงหรือดัดแปลงบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เช่น มีภาพยนตร์เสียงในฟิล์มเป็นภาษาอังกฤษ ถ้ามีการแปลเป็นภาษาไทยแล้วบันทึกเสียงลงใหม่เพื่อให้ ผู้เรียนชมและฟังเข้าใจง่ายขึ้น เป็นต้น

2.3 การออกแบบสื่อใหม่ ในกรณีที่ไม่มีสื่อเดิมอยู่ หรือที่มีอยู่แล้วไม่สามารถนำมา คัดแปลงให้ใช้ได้ตามที่ต้องการ ผู้สอนย่อมต้องมีการออกแบบ และจัดทำสื่อใหม่ซึ่งต้องคำนึงถึง องค์ประกอบต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการเรียน และลักษณะของผู้เรียน มีงบประมาณในการจัดทำเพียงพอหรือไม่ มีเครื่องมือ และผู้ชำนาญในการจัดทำสื่อหรือไม่ เป็นต้น

3. การใช้สื่อ (Utilize materials) การใช้สื่อเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งผู้สอนจะต้อง เตรียมการดังนี้

3.1 ดูหรืออ่านเนื้อหาในสื่อเหล่านี้ก่อนเป็นการเตรียมตัว เช่น คู่มือทัศนศึกษา เนื้อหาให้แม่นยำก่อนนำไปสอน หรืออ่านบทวิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นร่วมด้วย

3.2 จัดเตรียมสถานที่ ที่นั่งเรียน อุปกรณ์เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อความเรียบร้อยก่อนการสอน และควรทดลองอุปกรณ์ที่จะใช้ก่อนว่าใช้ได้หรือไม่

3.3 เตรียมตัวผู้เรียน โดยการใช้สื่อ นำเข้าสู่บทเรียน ถ้ามีการฉายวีดิทัศน์ให้ชมก็ควร จะสรุปเนื้อหาเรื่องที่จะชมนั้นให้ผู้เรียนทราบเสียก่อนว่าเกี่ยวข้องกับบทเรียนอย่างไรบ้าง เป็นการแนะนำก่อนล่วงหน้าและเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้เรียน

3.4 ควบคุมชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความสนใจในสื่อที่นำเสนอ

### **การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนรู้**

การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นกระบวนการเรียนที่เน้น ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ควบคู่กับวิชาการที่เกิดจากแนวความคิดของคน ที่เรียกว่า ภูมิปัญญา ชาวบ้านหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้เห็นความสำคัญของภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นคตินิยม ความเชื่อหรือหลักการพื้นฐานที่เกิดการคิดและสั่งสม สืบทอดกันมาแต่บรรพกาล ในการนำ ภูมิปัญญาชาวบ้านหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของแต่ละ โรงเรียน ควรอยู่ในดุลยพินิจของโรงเรียน ในด้านความเหมาะสม ทั้งกิจกรรมเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียน

ลักษณะภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่ระบบโรงเรียน มี 3 ลักษณะ คือ

1. คน
2. แนวคิดชาวบ้าน
3. ผลงานชาวบ้าน

การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ

1. การเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน
  2. การนำนักเรียนไปยังแหล่งเรียนรู้หรือสถานประกอบการของภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอนในโรงเรียน โรงเรียน ครูผู้สอนหรือ ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องศึกษาและจัดทำรายละเอียด ข้อมูลในการจัดทำ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. ศึกษาหลักสูตรแม่บทหรือหลักสูตรแกนกลาง
2. จัดทำข้อมูลสารสนเทศภูมิปัญญาท้องถิ่น

การนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีแนวทางดังนี้

1. ศึกษาหลักสูตร และสาระการเรียนรู้
2. จัดทำข้อมูลสารสนเทศแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. จัดทำแผนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์
4. ขอความร่วมมือกับชุมชนและตัววิทยากรท้องถิ่น
5. เชิญวิทยากรท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้ หรือนำนักเรียนไปยังแหล่งเรียนรู้
6. ทำการวัด ประเมินผล
7. รายงานผล สรุปผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 184-185) เสนอมาตรการในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. จัดให้มีระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการใช้หลักสูตรท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาโดยใช้หลักสูตรนี้มีสถานภาพเท่าเทียมกับการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลาง
2. กำหนดให้หลักสูตรท้องถิ่นมีเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาไทยในสัดส่วนที่สมดุลกับภูมิปัญญาสากล
3. ให้โรงเรียนและชุมชนร่วมกันจัดทำแผนแม่บทเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานของภูมิปัญญาไทย และนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและชุมชน
4. จัดให้มีระเบียบข้อบังคับที่เปิดโอกาสให้ผู้ทรงภูมิปัญญาในชุมชนมีเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับครูในระบบราชการ
5. จัดให้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน โดยมีฝ่ายส่งเสริมภูมิปัญญาไทยเป็นผู้รับผิดชอบและประสานงานกับเครือข่ายภูมิปัญญาไทย

สรุปได้ว่า การใช้สื่อภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นสิ่งช่วยให้ผู้เรียนทำความเข้าใจบทเรียนที่ครูสอนได้ง่ายขึ้น ครูผู้สอนต้องเลือกสื่อภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสอดคล้องตรงกับจุดประสงค์และเนื้อหาเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน จึงจะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

#### การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย

การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งการวางเงื่อนไขให้ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเองและนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Classroom assessment) หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ตีความ บันทึกข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินทั้งที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ โดยการดำเนินการดังกล่าวเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการจัดการเรียน การสอน นับตั้งแต่ก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับ พฤติกรรมที่ต้องการวัด นำผลที่ได้มาตีค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในตัวชี้วัดของมาตรฐาน สาระการเรียนรู้ของหลักสูตร ข้อมูลที่ได้นี้นำไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้า จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงให้แก่ผู้เรียนการตัดสินใจผลการเรียนรู้รายบุคคลในเรื่อง หรือหน่วย การเรียนรู้ หรือในรายวิชา และการวางแผน ออกแบบการจัดการเรียนการสอนของครู

โดยผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในชั้นเรียนจะเป็นข้อมูลสะท้อน ให้ผู้สอนทราบถึงผลการจัดการเรียนการสอนของตนและพัฒนาการของผู้เรียน ดังนั้น ข้อมูลที่เกิด จรจากการวัดและประเมินที่มีคุณภาพเท่านั้นจึงจะสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ตรงตาม เป้าหมาย และคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงาน ผู้สอนต้องดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่สะท้อนภาพจริง จะได้นำไปกำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนจึงจำเป็นต้อง มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหลักการ แนวคิด วิธีการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและออกแบบการวัดและ ประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานการประเมินผลการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่มี ความถูกต้อง ยุติธรรม เชื่อถือได้ มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

หากการวัดและประเมินการเรียนรู้ไม่มีคุณภาพ จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดข้อมูล สำคัญในการสะท้อนผลการดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นสังกัด ส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดข้อมูลสำคัญในการสะท้อนผลและสภาพความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย ส่งผลให้การวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้เรียนระยะต่อไป ไม่สามารถสร้างความ มั่นใจได้ว่าจะสอดคล้องกับสภาพปัญหา และมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จของการพัฒนา ผู้เรียนในระยะที่ผ่านมา (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 86-87)

### ประเภทของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

1. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้จำแนกตามขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน ก่อนเรียน ระหว่างเรียนและหลังเรียน มี 4 ประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบทบาท จุดมุ่งหมาย และวิธีการวัดและประเมิน ดังนี้

1.1 การประเมินเพื่อจัดวางตำแหน่ง (Placement assessment) เป็นการประเมินก่อนเริ่มเรียนเพื่อต้องการข้อมูลที่แสดงความพร้อม ความสนใจ ระดับความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียน เพื่อให้ผู้สอนนำไปใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ วางแผน และออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนทั้งรายบุคคล รายกลุ่ม และรายชั้นเรียน

1.2 การประเมินเพื่อวินิจฉัย (Diagnostic assessment) เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อค้นหาว่าผู้เรียนรู้อะไรมาบ้างเกี่ยวกับสิ่งที่จะเรียน สิ่งที่มีมาก่อนนี้ถูกต้องหรือไม่ จึงเป็นการใช้ในลักษณะประเมินก่อนเรียน นอกจากนี้ยังใช้เพื่อหาสาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่มักจะเป็นเฉพาะเรื่อง เช่น ปัญหาการออกเสียงไม่ชัด แล้วหาวิธีปรับปรุงเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาและเรียนรู้ขั้นต่อไป วิธีการประเมินใช้ได้ทั้งการสังเกต การพูดคุย สอบถาม หรือการใช้แบบทดสอบก็ได้

1.3 การประเมินเพื่อการพัฒนา (Formative assessment) เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Assessment for learning) ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดการเรียนการสอน โดยมีใช้แต่การทดสอบระหว่างเรียนเป็นระยะ ๆ อย่างเดียว แต่เป็นการที่ครูเก็บข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไม่เป็นทางการด้วย ขณะที่ให้ผู้เรียนทำภาระงานตามที่กำหนด ครูสังเกต ซักถาม จดบันทึก แล้ววิเคราะห์ข้อมูลว่า ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือไม่ จะต้องให้ผู้เรียนปรับปรุงอะไร หรือผู้สอนปรับปรุงอะไร เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามมาตรฐาน/ ตัวชี้วัด การประเมินระหว่างเรียนดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะในการนำเสนอผลงาน การพูดคุยระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล การสัมภาษณ์ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการสอบ เป็นต้น

1.4 การประเมินเพื่อสรุปผลการเรียนรู้ (Summative assessment) มักเกิดขึ้นเมื่อจบหน่วยการเรียนรู้เพื่อตรวจสอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามตัวชี้วัด และยังใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบกับประเมินก่อนเรียน ทำให้ทราบพัฒนาการของผู้เรียน การประเมินสรุปผลการเรียนรู้ใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินได้อย่างหลากหลาย โดยปกติมักดำเนินการอย่างเป็นทางการมากกว่าการประเมินระหว่างเรียน

## 2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังนี้

2.1 การประเมินขณะเรียนรู้ (Assessment as learning: Aal) เป็นกระบวนการรวบรวมหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียนขณะเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนตระหนักในการเรียนรู้ของตน สามารถวางแผนการเรียนรู้ กำกับการเรียนรู้ วินิจฉัย ประเมิน และปรับปรุงการเรียนรู้ของตน การให้ผู้เรียนออกแบบแผนการเรียนรู้ ฝึกให้ผู้เรียนคิดทบทวนเกี่ยวกับการเรียนรู้และกลยุทธ์ในการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองตลอดเวลา

2.2 การประเมินเพื่อเรียนรู้ (Assessment for learning: AfL) เป็นกระบวนการรวบรวมหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ต่าง ๆ ตามสภาพจริงเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อระบุและวินิจฉัยปัญหาการเรียนรู้ และให้ข้อติชมที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้น โดยใช้วิธีการประเมินหลากหลายและเพื่อให้เข้าใจการเรียนรู้ในแง่มุมต่าง ๆ อย่างรอบด้าน อันจะนำไปสู่การปรับการเรียนและเปลี่ยนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 การประเมินผลการเรียนรู้ (Assessment of learning: Aol) เป็นกระบวนการรวบรวมหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ต่าง ๆ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อตัดสินคุณค่าในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์การเรียนรู้ เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งแสดงถึงมาตรฐานทางวิชาการในเชิงสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สารสนเทศดังกล่าวนำไปใช้ในการกำหนดระดับคะแนนให้ผู้เรียน รวมทั้งใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558 หน้า 86-87)

### วิธีการประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ ผลการเรียนรู้ด้านการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน ผลการพัฒนาพฤติกรรมตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และผลการเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนั้น มีความเหมาะสมกับวิธีการและเครื่องมือวัดและประเมินผลแบบไม่เป็นทางการนี้ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ช่วยให้ผู้สอนเข้าใจพฤติกรรมของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้งกว่าการประเมินแบบเป็นทางการ และเป็นวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และบริบท

วิธีการประเมินแบบต่าง ๆ ที่ผู้สอนสามารถเลือกใช้ได้ มีดังต่อไปนี้

1. การสังเกตพฤติกรรม เป็นการเก็บข้อมูลจากการดูการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน โดยไม่ขัดจังหวะการทำงานหรือความคิดของผู้เรียน การสังเกตพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ทำได้ตลอดเวลา แต่ควรมีกระบวนการและจุดประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการประเมินอะไร โดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น แบบมาตราส่วนประมาณค่า แบบตรวจสอบรายการ สมุดจดบันทึก เพื่อประเมินผู้เรียนตามตัวชี้วัด และควรสังเกตหลายครั้ง หลายสถานการณ์ หลายช่วงเวลาเพื่อขจัดความลำเอียง

2. การสอบปากเปล่า เป็นการให้ผู้เรียนได้แสดงออกด้วยการพูด ตอบประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตามมาตรฐาน ผู้สอนเก็บข้อมูล จดบันทึก รูปแบบการประเมินนี้ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงสามารถมีการอภิปราย ได้แย้ง ขยายความ ปรับแก้ไขความคิดกันได้ มีข้อที่พึงระวัง คือ อย่าเพิ่งขัดความคิดขณะที่ผู้เรียนกำลังพูด

3. การพูดคุย เป็นการสื่อสาร 2 ทางอีกประเภทหนึ่ง ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน สามารถ

ดำเนินการเป็นกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ โดยทั่วไปมักใช้อย่างไม่เป็นทางการเพื่อติดตามตรวจสอบว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพียงใด เป็นข้อมูลสำหรับพัฒนา วิธีการนี้อาจใช้เวลา แต่มีประโยชน์ต่อการค้นหา วินิจฉัยข้อปัญหา ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เช่น วิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

4. การใช้คำถาม การใช้คำถามเป็นเรื่องปกติมากในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการใช้คำถามให้มีประสิทธิภาพแม้จะเป็นเรื่องที่ยาก แต่สามารถทำได้ผลรวดเร็วขึ้น หากผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินในชั้นเรียน โดยทำการประเมินเพื่อพัฒนา วิธีการฝึกถามให้มีประสิทธิภาพ 5 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 ให้คำตอบที่เป็นไปได้หลากหลาย เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด ในการเริ่มต้นเปลี่ยนการถามแบบความจำให้เป็นคำถามที่ต้องใช้การคิดบ้าง เพราะมีคำตอบที่เป็นไปได้หลายคำตอบ

วิธีที่ 2 เปลี่ยนคำถามจำให้เป็นประโยคบอกเล่า เพื่อให้ผู้เรียนระบุว่าเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย พร้อมเหตุผล

วิธีที่ 3 หาสิ่งตรงกันข้าม หรือสิ่งที่ใช่/ ถูก สิ่งที่ไม่ใช่/ ผิด และถามเหตุผล

วิธีที่ 4 ให้คำตอบประเด็นสรุปแล้วตามด้วยคำถามให้คิด เป็นการให้ผู้เรียนต้องอธิบายเพิ่มเติม

วิธีที่ 5 ตั้งคำถามจากจุดยืนที่เห็นต่าง เป็นวิธีที่ต้องใช้ความสามารถมากทั้งผู้สอนและผู้เรียน เพราะมีประเด็นที่ต้องอภิปรายโต้แย้งเชิงลึก เหมาะที่จะใช้อภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพ ปัญหาเชิงจริยธรรม เป็นต้น

5. การประเมินการปฏิบัติ (Performance assessment) เป็นวิธีการประเมินงานหรือกิจกรรมที่ผู้สอนมอบหมายให้ผู้เรียนปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงผลการพัฒนาของผู้เรียน การประเมินลักษณะนี้ ผู้สอนต้องเตรียมสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ภาระงาน (Tasks) หรือกิจกรรมที่จะให้ผู้เรียนปฏิบัติ เช่น การทำโครงการ/ โครงงาน การสำรวจ การนำเสนอ การสร้างแบบจำลอง การท่องเที่ยว การสาธิต การทดลองวิทยาศาสตร์ การจัดนิทรรศการ การแสดงละคร เป็นต้น และเกณฑ์ การให้คะแนน (Scoring rubrics) ในการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้สอนต้องสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ประกอบการประเมิน เช่น แบบมาตรฐานประมาณค่า แบบบันทึกพฤติกรรม แบบตรวจสอบรายงาน แบบบันทึกผลการปฏิบัติ เป็นต้น

6. การประเมินด้วยแฟ้มสะสมงาน (Portfolio assessment) แฟ้มสะสมงานเป็น การเก็บรวบรวมชิ้นงานของผู้เรียนเพื่อสะท้อนความก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้เรียน เช่น แฟ้มสะสมงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียน ต้องมีผลงานในช่วงเวลาต่าง ๆ ที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผู้เรียน



7. การวัดและประเมินด้วยแบบทดสอบ เป็นการประเมินตัวชี้วัดด้านการรับรู้ข้อเท็จจริง (Knowledge) ผู้สอนควรเลือกใช้แบบทดสอบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินนั้น ๆ

8. การประเมินด้วยความรู้สึกรู้สึกคิด เป็นการประเมินคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะ และเจตคติ ที่ควรปลูกฝังในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลด้านจิตพิสัย ควรใช้การสังเกต พฤติกรรมการปฏิบัติเป็นหลัก และสังเกตอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกผลการสังเกต ทั้งนี้ อาจใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผล เช่น แบบมาตราประมาณค่า แบบตรวจสอบรายการ แบบบันทึกพฤติกรรม แบบรายงานพฤติกรรมตนเอง เป็นต้น

9. การประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) เป็นการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน จึงควรใช้การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance assessment) ร่วมกับการประเมินด้วยวิธีการอื่น ภาระงาน (Tasks) ควรสะท้อนความเป็นจริง หรือใกล้เคียงกับชีวิตจริงมากกว่า เป็นการปฏิบัติกิจกรรมทั่ว ๆ ไป

10. การประเมินตนเองของผู้เรียน (Student-self assessment) ทำให้ผู้เรียนได้คิดใคร่ครวญว่าได้เรียนรู้อะไร เรียนรู้อย่างไร และผลงานที่ทำนั้นดีแล้วหรือยัง การประเมินตนเองจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตนเองมีหลายรูปแบบ เช่น การอภิปราย การเขียนสะท้อนผลงาน การใช้แบบสำรวจ การพูดคุยกับผู้สอน เป็นต้น

11. การประเมินโดยเพื่อน (Peer assessment) เป็นเทคนิคการประเมินอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าจะนำมาใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เข้าถึงคุณลักษณะของงานที่มีคุณภาพ เพราะการที่ผู้เรียนจะบอกได้ว่าชิ้นงานนั้นเป็นอย่างไร ผู้เรียนต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนว่า กำลังตรวจสอบอะไร ในงานของเพื่อน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 89-93)

สรุปการประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย จะเห็นได้ว่ามีหลากหลายวิธีในการประเมินผลนักเรียน ผู้สอนต้องเลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา จุดประสงค์ และวัยของผู้เรียน มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด นำวิธีการประเมินไปใช้ในการออกแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผล การประเมินที่มีคุณภาพสะท้อนถึงผลการวัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาการของผู้เรียน

#### **การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้**

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา

และระดับชาติ ทุกระดับมีเจตนารมณ์เช่นเดียวกัน คือ ตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การวัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนจุดมุ่งหมายพื้นฐานสองประการ ประการแรก คือ การวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง บันทึก วิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูล แล้วนำมาใช้ในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอนของครู การวัดและประเมินผลกับการสอนจึงเป็นเรื่องสัมพันธ์กัน หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด การเรียนการสอนก็ขาดประสิทธิภาพ การประเมินระหว่างการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นการวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Formative assessment) ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนทุกวัน เป็นการประเมินเพื่อให้รู้จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง จึงเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาในการเก็บข้อมูล ผู้สอนต้องใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การซักถาม การระดมความคิดเห็น เพื่อให้ได้มิติข้อสรุปของประเด็นที่กำหนด การใช้แฟ้มสะสมงาน การใช้ภาระงานที่เน้นการให้คะแนน (Rubrics) สิ่งที่สำคัญที่สุดในการประเมินเพื่อพัฒนา คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนในลักษณะคำแนะนำที่เชื่อมโยงความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ทำให้การเรียนรู้พอกพูน แก้ไขความคิด ความเข้าใจเดิมที่ไม่ถูกต้อง ตลอดจนทำให้ผู้เรียนสามารถตั้งเป้าหมายและพัฒนาตนได้

จุดมุ่งหมายประการที่สอง คือ การวัดและประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน เป็นการประเมินสรุปผลการเรียนรู้ (Summative assessment) ซึ่งมีหลายระดับ ได้แก่ เมื่อเรียนจบ หน่วยการเรียนรู้จบรายวิชา เพื่อตัดสินให้คะแนน หรือให้ระดับผลการเรียน ให้การรับรองความรู้ความสามารถของผู้เรียนว่าผ่านรายวิชาหรือไม่ ควรได้รับการเลื่อนชั้นหรือไม่ หรือสามารถจบหลักสูตรหรือไม่ในการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนที่ดีต้องให้ออกาสผู้เรียนแสดงความรู้ความสามารถด้วยวิธีการที่หลากหลายและพิจารณาตัดสินบนพื้นฐานของเกณฑ์ผลการปฏิบัติมากกว่าใช้เปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 2)

จุดมุ่งหมายของการวัดประเมินผลผู้เรียนนั้น เพื่อพัฒนาผู้เรียน ครูผู้สอนจึงควรนำผลการประเมินมาใช้ในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียน แนวทางหนึ่งที่ครูสามารถนำผลมาใช้ คือ การสอนซ่อมเสริมนักเรียน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดให้สถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

การสอนซ่อมเสริม เป็นการสอนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง กรณีที่ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ กระบวนการ หรือเจตคติ/ คุณลักษณะไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด สถานศึกษาต้องจัดการสอน ซ่อมเสริมเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือไปจากการสอนปกติ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้/ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เป็นการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนา โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล การสอนซ่อมเสริมสามารถดำเนินการได้ในกรณี ดังต่อไปนี้

1. ผู้เรียนมีความรู้/ ทักษะพื้นฐานไม่เพียงพอที่จะศึกษาในแต่ละรายวิชานั้น ควรจัดการซ่อมเสริม ปรับความรู้/ ทักษะพื้นฐาน
2. ผู้เรียนไม่สามารถแสดงความรู้ ทักษะ กระบวนการ หรือเจตคติ/ คุณลักษณะที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานการเรียนรู้/ ตัวชี้วัดในการประเมินผลระหว่างเรียน
3. ผู้เรียนที่ได้ระดับผลการเรียน “0” ให้จัดการสอนซ่อมเสริมก่อนสอบแก้ตัว
4. กรณีผู้เรียนมีผลการเรียนไม่ผ่าน สามารถจัดสอนซ่อมเสริมในภาคฤดูร้อนเพื่อแก้ไขผลการเรียน ทั้งนี้ ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหาร

สรุป การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำไปใช้ เป็นการวิเคราะห์ผลจากการประเมิน ทั้งก่อนการเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เพื่อวางแผนพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะ สำหรับนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน ครูควรจัดสอนซ่อมเสริมเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือ จากการสอนปกติ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้และ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

### การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เน้นให้ครูท้าวิจัยควบคู่ไปกับการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาผู้เรียน (เนงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช, 2544) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหา และสำรวจเพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและวางแผนที่จะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
2. การดำเนินการลงมือดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยวิธีต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะแก้ไขปัญหาได้
3. การสังเกตและการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลการปฏิบัติงานระหว่างดำเนินการและหลังการดำเนินงานตามแผน
4. การนำผลมาพิจารณาไตร่ตรองใช้ความคิด หากยังไม่บรรลุเป้าหมายก็หาวิธีใหม่ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานและเริ่มวงจรการวิจัยใหม่

กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนมีจุดเริ่มต้น คือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน จากนั้นจึงกำหนดเป็นคำถามวิจัยที่ต้องการค้นหาคำตอบ โดยการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหาแนวทางแก้ไข หลังจากได้ข้อค้นพบ ก็นำผลดังกล่าวแลกเปลี่ยนให้เพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องวิพากษ์วิจารณ์

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้เสนอว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมี 4 ขั้นตอน เริ่มจากการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล เรียกว่า P-A-O-R เทียบได้กับวงจรการประเมินผลภายในหรือ P-D-C-A

ทิสนา เขมมณี และนางลักษณ์ วิรัชชัย (2546) ได้เสนอหลักคิดและแนวทางในการดำเนินการวิจัยในชั้นเรียนไว้ 9 ขั้นตอน และการสังเคราะห์งานวิจัย 5 ขั้นตอน ด้วยวิธีคิดอย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนของการวิจัยในชั้นเรียน มีดังนี้

ขั้นที่ 1 เลือกปัญหาวิจัย ควรเป็นปัญหาที่สำคัญส่งผลต่อการเรียนรู้และคุณภาพของนักเรียน

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัญหาที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการวิธีแก้ไขที่แตกต่างกัน

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุด้วยวิธีการต่าง ๆ อาจทำให้ค้นพบสาเหตุแห่งปัญหาในลักษณะต่าง ๆ

ขั้นที่ 4 หาแนวทางแก้ปัญหา สาเหตุที่วิเคราะห์ได้จะนำไปสู่การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 5 ระบุปัญหาวิจัย สามารถเขียนเป็นปัญหาการวิจัย/ คำถามการวิจัย/ จุดประสงค์การวิจัยได้

ขั้นที่ 6 วางแผนแก้ปัญหาควรมีรายละเอียดชัดเจน

ขั้นที่ 7 ลงมือปฏิบัติ เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ปฏิบัติตามแผน เก็บรวบรวมข้อมูลของสิ่งที่เกิดขึ้น โดยใช้เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูลไม่ซับซ้อน

ขั้นที่ 8 สรุปผลและอภิปรายผล พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 9 สะท้อนความคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ช่วยให้เรียนรู้นอกเหนือจากผลการวิจัยและให้แนวทางการนำผลการวิจัยไปใช้

การสังเคราะห์งานวิจัยในชั้นเรียน มีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดโจทย์ปัญหาวิจัย ซึ่งได้จากรายงานวิจัยจำนวนมากที่นำมาสังเคราะห์

ขั้นที่ 2 วางแผนการสังเคราะห์ โดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 3 ลงมือสังเคราะห์งานวิจัย

ขั้นที่ 4 บันทึกเนื้อหาสาระ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

ขั้นที่ 5 ศึกษาว่าความต่างเกิดขึ้นเพราะอะไร สรุปข้อความรู้เพื่อเสนอความคิดสะท้อน และเขียนรายงาน

สรุปการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ครูควรทำควบคู่กันไปกับการเรียนการสอน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างเรียน และนำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทั้งผู้เรียนและกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน แต่ละคน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการเรียนการสอนปกติ

จะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้ กำหนดไว้ในหลักสูตร ในเรื่องหลักการจัดการเรียนรู้ ดังนี้ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่ กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการ จัดการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม อีกทั้งเกณฑ์ การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดเป็น ตัวบ่งชี้หนึ่งที่สำคัญใน การประเมินคุณภาพภายนอก ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์ การประเมินกระบวนการจัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูเป็นปัจจัยหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

### โมเดลลิสเรลและวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

โมเดลลิสเรลได้มาจากชื่อภาษาอังกฤษ Linear structural relationship model or LISREL model ลักษณะของโมเดล เป็นสมการแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามทฤษฎีระหว่าง ตัวแปร และเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นฟังก์ชันของความแปรปรวนร่วมระหว่าง ตัวแปร หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล คือ การเปรียบเทียบเมตริกซ์ ความแปรปรวน ร่วมระหว่างตัวแปร โมเดลลิสเรลจึงชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โมเดลโครงสร้าง ความแปรปรวนร่วม โมเดล ลิสเรลเป็นโมเดลการวิจัยที่มีประโยชน์มาก และใช้ได้กับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์ เนื่องจากปัญหาสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ การวิเคราะห์ โมเดลลิสเรลนั้น เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลลิสเรลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หากมีความสอดคล้องยังไม่อาจสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่กำหนดไว้ในโมเดลลิสเรล

เป็นความจริง การที่จะพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ ต้องมีทฤษฎีประกอบ การวิเคราะห์ การวิเคราะห์โมเดล ลิสเรลช่วยให้นักวิจัยศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้สมบูรณ์ขึ้น แม้จะยังไม่ได้ผลสมบูรณ์เต็มที่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 5-7)

### ลักษณะเด่นของโมเดลลิสเรล มี 5 ประการ

ประการแรก โมเดลลิสเรลใช้ทฤษฎีทางสถิติวิธีโลกลีฮูดสูงสุด (Maximum likelihood statistical theory) หรือวิธี ML เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นวิธีที่ง่าย ทำได้รวดเร็ว จึงใช้สองวิธีนี้เป็นการคำนวณค่าพารามิเตอร์เพื่อใช้ในการประมาณขั้นต้น

ประการที่สอง โมเดลลิสเรล มีความสามารถในการประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อน (Error of measurement) ได้ดีกว่า เนื่องจากมีข้อตกลงเบื้องต้นที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงว่า การวัดตัวแปรแฝงในการวิจัยทางการศึกษานั้น จะมีความคลาดเคลื่อนอยู่เสมอ ซึ่งในโปรแกรมลิสเรลจะมีวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์หลายแบบ และยอมให้ ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ดีขึ้น แต่โมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมจะยึดข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด และความแปรปรวนร่วมของเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าเท่ากับศูนย์

ประการที่สาม การวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรลสามารถวิเคราะห์โมเดลที่มีตัวแปรแฝงได้ และตัวแปรมีระดับการวัดตั้งแต่ระดับนามบัญญัติ (Nominal scale) ขึ้นไป ส่วนโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมจะมีเฉพาะตัวแปรสังเกตได้เท่านั้น โดยมีตัวแปรระดับอันตรภาค (Interval scale)

ประการที่สี่ โมเดลลิสเรลวิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพลร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ สำหรับโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมจะวิเคราะห์ตามหลักการวิเคราะห์อิทธิพล แต่เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลด้วยโปรแกรมลิสเรล ข้อจำกัดในเรื่องข้อตกลงเบื้องต้นจะมีน้อยกว่าทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิม

ประการสุดท้าย โมเดลลิสเรลสามารถคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องออกมาได้พร้อม กับผลการวิเคราะห์ข้อมูล แต่ในโมเดลเชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมต้องคำนวณด้วยมือ อีกทั้งการปรับโมเดล ก็ทำได้ยากกว่าในโมเดลลิสเรล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 10-11)

โมเดลลิสเรล หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งจะช่วยให้นักวิจัยตอบคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในการวิจัยได้ การดำเนินการวิเคราะห์เริ่มต้นจากการสร้างโมเดลลิสเรล แสดงอิทธิพลจากพื้นฐานทางทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นโมเดลการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอนต่าง ๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 47-60)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the model) โมเดล ลิสเรล ประกอบด้วยโมเดลที่สำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement model) และโมเดล สมการ โครงสร้าง (Structural equation model) โมเดลการวัดเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้าง เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกันภายในโมเดล

สิ่งสำคัญ คือ การกำหนดค่าเมทริกซ์ให้สอดคล้องกับโมเดลการวิจัย เพื่อจะได้เขียนคำสั่ง ให้โปรแกรมลิสเรลประมาณค่าพารามิเตอร์ การกำหนดค่าเมทริกซ์ทำได้ 3 แบบตามลักษณะของ พารามิเตอร์ในโมเดลลิสเรลที่แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 30) ดังนี้

1. พารามิเตอร์กำหนด (Fixed parameters) เมื่อ โมเดลการวิจัยไม่มีเส้นแสดงอิทธิพล ระหว่างตัวแปร
2. พารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameters) เมื่อ โมเดลการวิจัยมีเส้นแสดงอิทธิพล ระหว่างตัวแปร และพารามิเตอร์ ขนาดอิทธิพลเป็นค่าที่ต้องประมาณ
3. พารามิเตอร์อิสระ (Free parameters) คือ พารามิเตอร์ที่นักวิจัยต้องการประมาณค่า และมีได้บังคับให้มีค่าอย่างหนึ่งอย่างใด

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the model) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลมีความสำคัญ จึงมีนักสถิติศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้กันมาก ผลการค้นพบสรุปได้ว่ามีเงื่อนไขที่ทำให้ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวพอดีที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประเภท (Bollen, 1989) คือ

1. เงื่อนไขจำเป็น (Necessary condition)
2. เงื่อนไขพอเพียง (Sufficient condition)
3. เงื่อนไขจำเป็นและพอเพียง (Necessary and sufficient condition)

ขั้นตอนที่ 3 การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (Parameters estimation of the model) จุดมุ่งหมายของการประมาณค่าพารามิเตอร์ คือ การหาค่าพารามิเตอร์ที่ทำให้เมทริกซ์ S และ Sigma มีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุด ซึ่งในที่นี้ S แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวน ร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง และ Sigma แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่สร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลที่เป็นสมมติฐาน ถ้าเมทริกซ์ทั้งสองมีค่า ใกล้เคียงกันแสดงว่าโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย มีความกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 48)

การกำหนดเงื่อนไขให้เมทริกซ์ S และ Sigma มีค่าใกล้เคียงกันนั้น ใช้วิธีการสร้าง ฟังก์ชันความกลมกลืน (Fit or fitting function) เป็นตัวเกณฑ์ในการตรวจสอบและหากจะทำให้ได้ ค่าประมาณที่มีความคงเส้นคงวา (Consistency) ทุกฟังก์ชันต้องมีคุณสมบัติรวม 4 ประการ ดังนี้

1. ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องเป็นสเกลาร์ (Scalar) หรือเป็นเลขจำนวน
2. ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0
3. ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องมีค่าเป็น 0 เมื่อเมทริกซ์ Sigma และ S มีค่าเท่ากัน
4. ฟังก์ชันความกลมกลืนเป็นฟังก์ชันต่อเนื่อง (Continuous function)

วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ในแต่ละวิธี ให้ผลการประมาณค่าที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันไป โดยวิธีการประมาณค่าที่ใช้ความกลมกลืนมีทั้งหมด 7 วิธี (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 48-51) ดังนี้

1. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted least square: ULS) ซึ่งค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณด้วยวิธีนี้มีคุณสมบัติเป็นค่าประมาณที่มีความคล่องตัว แต่ไม่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และค่าพารามิเตอร์ที่ได้ขาดคุณสมบัติของความเป็นอิสระจากมาตราวัด (Scale free) ขณะที่จุดเด่นของวิธีนี้คือ ความง่ายและความสะดวกในวิธีการประมาณค่า และเป็นวิธีที่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีลักษณะ การแจกแจงแตกต่างไปจากการแจกแจงแบบปกติพหุนาม (Multivariate normal distribution)

2. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generalized least squares: GLS) ใช้วิธีการนี้ในการประมาณค่า เมื่อข้อมูลมีความแปรปรวนของตัวแปรตามไม่เท่ากันทุกค่าของตัวแปรต้น (Heteroscedasticity) หรือมีความสัมพันธ์กันระหว่างความคลาดเคลื่อน (Auto correlation) เนื่องจากวิธีการประมาณค่าแบบ GLS จะทำการถ่วงน้ำหนักค่าสังเกตเพื่อปรับแก้ความแปรปรวนที่ไม่เท่ากัน ซึ่งค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตราวัด หรือไม่มีหน่วย

3. วิธีโลกลีสูงสุด (Maximum likelihood: ML) เป็นวิธีที่ใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลที่นิยมใช้มากที่สุด ค่าที่ได้จะมีคุณสมบัติจะมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตราวัดหรือไม่มีหน่วย การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML เป็นแบบปกติและความแปรปรวนของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์

4. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (Generally weighted least squares: WLS) เป็นวิธีประมาณค่าที่ครอบคลุมวิธีที่กล่าวมาทั้งหมด ลักษณะการประมาณค่าจะไม่ใช้เมทริกซ์เต็มรูป แต่จะใช้เฉพาะสมาชิกในแนวทแยงและใต้แนวทแยง โดยถ่วงน้ำหนักด้วยอินเวอร์สของเมทริกซ์ W ข้อเสียคือ ถ้าหากเมทริกซ์ W มีตัวแปรสังเกตได้มากเกินไปก็จะทำให้คอมพิวเตอร์ใช้เวลาในการคำนวณมากขึ้น และวิธีนี้ไม่เหมาะสมกับเมทริกซ์ที่มีการตัดข้อมูลสูญหายแบบตัดเฉพาะคู่ที่ขาด (Pairwise)



5. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (Diagonally weighted least squares: DWLS) การประมาณค่าพารามิเตอร์วิธีนี้พัฒนามาจากวิธี WLS โดยพยายามลดเวลาในการคำนวณของคอมพิวเตอร์ คือ แทนที่จะคำนวณจากทุกสมาชิกในเมทริกซ์ก็คำนวณเฉพาะสมาชิกในแนวทแยง เมทริกซ์ ผลที่ได้ทำให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ไม่มีประสิทธิภาพ แต่จะมีประโยชน์เพราะค่าประมาณ ที่ได้จะอยู่ระหว่างค่าที่ได้จากวิธี ULS และ WLS

6. วิธีตัวแปรที่ใช้เป็นเครื่องมือ (Instrumental variables: IV) การประมาณค่าพารามิเตอร์ทั้งวิธีนี้ใช้เป็นการประมาณตั้งต้น สำหรับการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีอื่น ๆ ใช้หลักการ คือ การกำหนดตัวแปรอ้างอิง (Reference variable) สำหรับตัวแปรแฝงในโมเดล โดยโปรแกรมจะกำหนดโดยอัตโนมัติจากค่าตัวแปรสังเกตได้ที่นักวิจัยกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ในเมทริกซ์ LX และ LY มีค่าเป็น 1 จากนั้น โปรแกรมลิสเรลจะนำตัวแปรอ้างอิงและตัวแปรสังเกตได้มาหาค่าประมาณพารามิเตอร์ โดยค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ แต่มีคุณสมบัติความคงเส้นคงวา (Consistency)

7. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดสองชั้น (Two-stage least squares: TSLS) ใช้หลักการประมาณค่าพารามิเตอร์ตั้งต้นเช่นเดียวกับวิธี IV โดยลักษณะค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพแต่มีความคงเส้นคงวา และข้อด้อยอีกข้อหนึ่ง คือ โปรแกรมลิสเรลมิได้คำนวณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสำหรับค่าประมาณชุดนี้ และไม่สามารถทดสอบนัยสำคัญได้

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความตรงของโมเดล (Validation of model) ขั้นตอนนี้เป็น การตรวจสอบความตรงของโมเดลลิสเรลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยหรือการประมาณผล ความถูกต้องของโมเดลหรือการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล ซึ่งจะเสนอค่าสถิติที่ช่วยในการตรวจสอบ 5 วิธี (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60) คือ

1. ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard errors and correlations of estimates) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลจะให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติ และสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณ ถ้าค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่และโมเดลวิจัย อาจจะยังไม่ดีพอ ถ้าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณมีค่าสูงมากเป็นสัญญาณแสดงว่าโมเดลการวิจัย เป็นโมเดลที่ไม่ดีพอ

2. สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple correlations and coefficients of determination) สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัวและรวมทุกตัว รวมทั้งสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างด้วยค่าสถิติเหล่านี้ควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 1 และค่าที่สูงแสดงว่าโมเดลมีความตรง

3. ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit measures) การตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็นภาพรวมของโมเดล หรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลทางทฤษฎี หรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎี โดยหลักการทั่วไปพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ และดัชนี GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR, RMSEA (เสรี ชัดเข้ม และสุชาติ กรเพชรปानी, 2546, หน้า 11) ดังนี้

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > 0.5$ ) ดัชนี GFI, AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ดัชนี Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และดัชนี RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 ค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญ ( $p \leq .05$ ) แต่ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ น้อยกว่า 2.00 ดัชนี GFI, AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ดัชนี Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และดัชนี RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 ถือว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (Residuals) การตรวจสอบความตรงของโมเดล ลิสเรล ผู้วิจัยควรวิเคราะห์เศษเหลือควบคู่กับดัชนีตัวอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม ลิสเรล ในส่วนของความคลาดเคลื่อนมีหลายแบบ โดยแต่ละแบบใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

4.1 เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเทียบความกลมกลืน (Fitted residuals matrix) เมทริกซ์ของผลต่างระหว่างเมทริกซ์ S และ  $\Sigma$  (O) ซึ่งมีทั้งความคลาดเคลื่อนรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐาน ซึ่งไม่ควรมีค่าเกิน 2.00 ถ้าโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้ายังมีค่าเกิน 2.00 ต้องทำการปรับโมเดลใหม่

4.2 คิวพล็อต (Q-Plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ (Normal quantiles) ถ้าได้เส้นกราฟที่มีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ดัชนีคัดแปร โมเดล (Model modification indices: MI) เป็นค่าดัชนีที่เป็นประโยชน์ สำหรับผู้วิจัยในการตัดสินใจปรับโมเดลให้ดีขึ้น ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรใดให้ค่าดัชนีคัดแปร โมเดลสูง แสดงว่าตัวแปรนั้นควรทำการปรับสถานะของค่าพารามิเตอร์ โดยผู้วิจัยต้องทำการปรับ อย่างมีความหมายในเชิงเนื้อหาทฤษฎี และสามารถแปลความหมายค่าพารามิเตอร์นั้น ๆ ได้อย่าง ชัดเจน (Joreskog & Sorbom, 1996)

สรุปโมเดลลิสเรล เป็นโมเดลสมการ โครงสร้างเชิงเส้น แสดงโครงสร้างในรูป ความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรที่นักวิจัยสนใจศึกษาว่า ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใด ซึ่งตัวแปร

ในโมเดลการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปรที่มี 2 ประเภท คือ ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ โดยตัวแปรแฝงเป็น สังกัปเชิงสมมติฐานที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่วัดตัวแปรแฝงโดยการวัดตัวแปรพฤติกรรมที่สังเกตได้แทนและนำกลุ่มตัวแปรสังเกตได้มาวิเคราะห์องค์ประกอบ โมเดลลิสเรลใช้ในการตรวจสอบว่าโมเดลลิสเรลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลการวิเคราะห์ช่วยให้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้สมบูรณ์ขึ้นโดยใช้ทฤษฎีช่วยอธิบายเพิ่มให้ชัดเจน

ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดลในงานวิจัยเล่มนี้ใช้ค่าสถิติและเกณฑ์ในการตรวจสอบความตรงและกลมกลืนของโมเดล ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนีทดสอบความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิงจาก
1. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit)	ค่าใกล้ 0.00 หรือ $p > 0.05 \chi^2 / df < 2$	(เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी, 2546, หน้า 11; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60)
1.1 Chi-square ไม่มีนัยสำคัญ		
กรณี Chi-square ไม่มีนัยสำคัญใช้		
Relative Chi-square		
1.2 GFI (Goodness of fit index)	$> 0.90$	
1.3 AGFI (Adjusted GFI)	$> 0.90$	
1.4 CFI (Comparative fit index)	$> 0.95$	
1.5 SRMA (Standardized RMR: Fit residual matrix)	$< 0.08 =$ ดี	
1.6 RMSEA (Roof mean squared residual error of approximation)	$< 0.05 =$ ดีมาก อยู่ระหว่าง 0.05-0.08 = ปานกลาง อยู่ระหว่าง 0.08-0.10 = น้อย $> 0.10 =$ ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	(สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552, หน้า 23)
1.7 RMR (Roof mean squared residual)	ต่ำกว่า 0.80	(นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60)

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

ดัชนีทดสอบความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิงจาก
1.8 NFI (Normed fit index)	> 0.90	(เสรี ชัดเข้ม, 2548,
1.9 NNFI (Non-NFI)	เข้าใกล้ 1	หน้า 109)
1.10 IFI (Incremental fit index)	> 0.90	
1.11 CN (Critical N)	> 2.00	
2. NCP (Non-centrality parameter)	NCP/ df > 0.05	(ปรัชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และ สมชาติ สว่างเนตร, 2535, หน้า 41)
3. เปรียบเทียบดัชนี AIC ECVI และ CAIC	น้อยกว่า Saturated model (ที่อยู่ใน วงเล็บ) ถือว่าโมเดล มีความกลมกลืน	(นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 57-58)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

## งานวิจัยในประเทศ

ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ในการพัฒนารูปแบบ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล การดำเนินการในขั้นกระบวนการของรูปแบบแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การอบรมเข้ม และ 2) ประชุมปฏิบัติการรวม 6 ครั้ง โดยใช้คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 ชุดประกอบการประชุมปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่น 1 แห่ง ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล โดยการประชุมและใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่างรูปแบบการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากได้มี

การเรียนรู้จากวิทยากร จากการศึกษาคู่มือ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ที่ร่วมปฏิบัติการด้วยกัน ตลอดจนได้เรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นที่ได้ไปศึกษาดูงาน

ฤทธิรงค์ เศษวงค์ (2556) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำทาง วิชาการที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์การวิเคราะห์เส้นอิทธิพลพบว่า 1) อิทธิพลทางตรงมี 3 ปัจจัย คือ การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) อิทธิพลทางอ้อม มี 3 ปัจจัย คือ การนิเทศทางการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพครู การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ 3) อิทธิพลรวมมี 4 ปัจจัย คือ การพัฒนาวิชาชีพครู การนิเทศทางการศึกษา การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3) กลุ่มพหุ โมเดลสมการ โครงสร้างระหว่าง กลุ่มผู้บริหารใหม่และกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง ไม่มีการแปรเปลี่ยนของ โครงแบบ และ มีค่าสถิติสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ภัทรา พึ่งไพฑูรย์ (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิภาพของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านมุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ด้านการจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษและด้านการประเมินผลการสอนของครู 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านความสามารถในการยืดหยุ่น ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้าน ประสิทธิภาพของผลผลิต ด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทางวิชาการกับประสิทธิภาพของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปราชญ์บุรี เขต 1 เป็นไปในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันเผด็จ มีชัย (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร

ส่วน จังหวัดขอนแก่น ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอย พหุคูณ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.0867 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำงานร้อยละ 75.10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาครู ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ

อ้อย สจิมรัมย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า พฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ 3) ด้านการนิเทศและ การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ และ 4) ด้านบรรยากาศทางวิชาการ และจากการวิเคราะห์ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า จำเป็นต้องพัฒนาทุกด้าน และผู้วิจัย ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ วัตถุประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำทาง วิชาการที่ต้องพัฒนา แผนพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทางวิชาการ ที่ต้องการพัฒนาการเตรียมการพัฒนา การพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา และให้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ประเมินรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สรุปได้ว่า รูปแบบที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

ไชยา กรมแสง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านมุมมองและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการวางแผนเพื่อ พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ด้านการจัด โครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ด้านการประเมินผลการสอนของครู ตามลำดับ 2) การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก คือ ด้านครู ผู้บริหาร และผู้เรียนตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไกศิชญ์ เปลรินทร์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ พันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 60 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยตัวบ่งชี้สำหรับกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ผลการทดสอบความตรงสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 70.16,  $df = 6.2$ , ค่า  $P = 0.22$ , ค่า  $GFI = 0.96$ , ค่า  $AGFI = 0.96$ , ค่า  $RMSEA = 0.018$ )

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Pantelides (1991, p. 768-A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูใหญ่ จำนวน 90 คน โดยการสุ่มเป็นระบบตามสัดส่วนจากรัฐ อิลลินอยส์ ไอโอวา และเวอร์จิเนีย เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานของไอโอวา (ITBS) โดยให้ครูใหญ่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ ให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

Goodhart (1991, p. 2214-A) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาของรัฐ ที่มีประสิทธิภาพด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ ความสำเร็จของโรงเรียน ประสิทธิภาพของการวัดผลพบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดองค์การของผู้บริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมของครูผู้ปฏิบัติการสอน และความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

Supovitz and Poglinco (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีดังนี้

1. การตั้งความหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียน ว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้าง ซึ่งเป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียน และครู
2. การมุ่งเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An Initial focus on literacy) โดยมีสาระ เกี่ยวกับการฝึกอ่านเขียน เสียงภาษาพูด หนังสือที่ควรใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวันและการเขียนนอกเวลา
3. มีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิต และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นไปตามหลักสูตรแกนกลาง
4. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standard based assessment) ซึ่งหมาย รวมถึงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต้องอิงเกณฑ์มาตรฐาน การจัดทำเกณฑ์การประเมิน ที่สอดคล้องกับมาตรฐานของหลักสูตรแกนกลาง และเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนผลกลับต่อครู และนักเรียน ที่ทำให้ทราบถึงระดับทักษะ ความรู้ของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
5. จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำพา กระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำในโรงเรียน ประสานการใช้ประโยชน์จาก โครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน การจัดโครงสร้างต่าง ๆ เช่น การจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม การจัดเวลาสำหรับนักเรียนทำกิจกรรมต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
6. สร้างเครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีในโรงเรียนเป็นเครือข่าย ความปลอดภัยเพื่อช่วยส่งเสริมให้โอกาสนักเรียนให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐาน ต่าง ๆ ได้ โดยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ
7. ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) สร้างให้ครูมีความผูกพัน ร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ โดยควรมีการพัฒนาและสนับสนุน ความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

Blasé and Blasé (2002, pp. 671-727) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องการขาดภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหา ถูกผู้บริหารละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครู ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และ จิตใจ ทำให้เกิดการไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และอื่น ๆ ผลการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเช่นนี้อีกใน โรงเรียนอื่น



Mielcarek, Jana and Hoy (2005) ได้ศึกษาวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏตามธรรมชาติเกี่ยวกับความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลจากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ที่สำคัญแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียว คงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ แต่ควรมีการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน มีรูปแบบและการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และมีความเข้าใจเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าการใช้ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้าหากว่าทุกคนในสถานศึกษาให้ความสนใจเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก ผู้บริหารมีการสร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน รับฟังความคิดเห็นของครูและจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครูผู้ปกครองและนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของหลักการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้ในการพัฒนาบริบทของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อให้เข้าใจธรรมชาติในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้มากกว่าคำบรรยายที่สวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำ

Lyons (2010) ได้ทำวิจัยเรื่อง Principal instructional leadership behavior, as perceived by teachers and principals, at New York state recognized and non-recognized middle school งานวิจัยเรื่องนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ One way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในบางองค์ประกอบ การรับรู้ของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนใน โรงเรียนที่ได้รับการยอมรับมีความแตกต่างกัน 7 คำถาม แต่การรับรู้ของครูและผู้อำนวยการ โรงเรียนใน โรงเรียนที่ไม่ได้รับการยอมรับมีความแตกต่างกันเพียง 1 คำถาม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของนักการศึกษาแต่ละท่านที่นำมาวิจัยจะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไปแต่ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกันที่ล้วนแต่มุ่งให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารควรเลือกองค์ประกอบต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่ตนเองบริหาร มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมด้าน

การเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

#### งานวิจัยในประเทศ

พรพรรณ บุตตะวงศ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการสอนของครูตามรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูง 2) ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 มีประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมรายด้าน และรายข้อ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ต่างกันประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สรุปว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษา

อมรรัตน์ สาริย์มา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ คือ การส่งเสริมพัฒนาทางอาชีพ การให้การสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจแก่นักเรียนในการเรียน การสร้างกระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในหมู่ครู พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 11 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูป การเรียนรู้ของครูในโรงเรียนขยายโอกาส ซึ่งด้านการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียน การประสานงานการบริหารหลักสูตร และการพิทักษ์เวลาการเรียนการสอน สามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐภาสกรณ์ พรหมอ่อน (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและ

รายด้านกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตำราญ ครีกครีนจิตร (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษา  
ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
สูงและต่ำ มีระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยรวมทุกด้านในระดับสูง โดยผู้บริหารสถานศึกษา  
ทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับสูงสุด พฤติกรรมรองลงมา คือ  
พฤติกรรมการเื้ออำนวยการประชุมและการสนับสนุนทรัพยากรที่ดี ตามลำดับ พฤติกรรม  
การบริหารของผู้บริหารจากสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการบริหาร โดยรวมแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพฤติกรรมที่ต่างกันมากที่สุด คือ การส่งเสริมด้านการเรียน  
การสอน รองลงมา คือ การใช้ทักษะด้านการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมี  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงจะใช้พฤติกรรมทั้งสองด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียน  
มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

ศรายุทธ เจริญผล (2547) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอ  
แก่งกระจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแก่งกระจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นผู้นำ ด้าน การ  
จูงใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ศิริพร อุดมกุศลศรี (2545) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่จำแนก  
มาตรฐานคุณภาพนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี  
พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสองกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรม  
การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนักเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน  
คุณภาพนักเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมด้านการส่งเสริม  
วิสัยทัศน์ของโรงเรียนและการใช้ทักษะด้านการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการใช้ทักษะบริหารและการอำนวยความสะดวกในการประชุม สามารถจำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียน เป็น โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์  
และไม่ผ่านเกณฑ์ได้ถูกต้องร้อยละ 64.3

พัชรี โตะเฮง (2546) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ  
ของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของ

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับดี ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.38 งานวิจัยต่างประเทศ

Davis (1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ โดยทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือ การประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอน และการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า มีพฤติกรรมเพียง 4 ด้าน คือ การเน้นผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการสนับสนุนครู ได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุง โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

Taff (1997, p. 2486-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ครูรับรู้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในเรื่องการบริหารหลักสูตรและนิเทศการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด

O' Donnel and White (2005, pp. 56-71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยสุ่มครู สักคนและผู้บริหารของแต่ละโรงเรียน ทำแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Hallinger ในแบบสอบถามมี 50 พฤติกรรม สำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า ครูรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี มีการแสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจ ของโรงเรียน โรงเรียนนั้นจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

Gentilucci and Muto (2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย

การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

Maciel (2005) ได้วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำการสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่า พฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนการสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์ และการทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน

O'Conner (2001) ได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน โดยมีสมมติฐานว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนและลักษณะของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่พัฒนาแล้วจะมีบรรยากาศของการเปิดกว้างมีการร่วมมือกันทำงานมี การสนับสนุนการทำงาน และไม่พบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียนกับเพศของผู้บริหาร

Sim (2011) ศึกษาถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในมาเลเซีย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในประเทศมาเลเซียประสบความสำเร็จในการนำบทบาทผู้นำ 7 ประการมาใช้ (Seven dimensions of instructional leadership role) ซึ่งมี 4 ข้อที่พวกเขาชอบเป็นพิเศษ คือ 1) การอธิบายพันธกิจ วิทยุทัศน์ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) การเฝ้าดูความก้าวหน้าของนักเรียน 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และ 4) การสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพครู และพบว่า ผู้อำนวยการที่เป็นไปที่การเรียนการสอนในโรงเรียนจริง ๆ จะให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำทางด้านการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมเน้นพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้อของโรงเรียนจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

### งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู

#### งานวิจัยในประเทศ

อาฐิติกุล เจริญกุล (2555) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เขตแจ้งวัฒนะ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัยมากที่สุด และให้

ความสำคัญด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เขตแจ้งวัฒนะ ให้ความสำคัญด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมากที่สุด ให้ความสำคัญด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กรน้อยที่สุด เพศ อายุ สถานภาพ และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มี ความแตกต่างกันในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร แต่ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะจากการวิจัย พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมและด้านการปฏิบัติงานให้สังคมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรควรที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานและควรจะมีการชมเชยพนักงานที่ทำงานดี เพราะคำชมเชยนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับพนักงานเป็นอย่างยิ่ง

วิภาวดี รัตนเลิศนาวิ (2554) ได้ทำการศึกษาระดับความสุขในการทำงานกับ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักอำนวยการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากร สำนักอำนวยการ สป. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักอำนวยการ สป. ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก บุคลากรในสังกัดสำนักอำนวยการที่มีเพศ, สถานภาพ, วุฒิการศึกษา และอายุงาน/ อายุราชการต่างกัน จะมีความสุขในการทำงานของบุคลากรที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรในสังกัดสำนักอำนวยการที่มีอายุ, อัตราเงินเดือน/ ค่าจ้าง และกลุ่มตำแหน่งและระดับตำแหน่งต่างกัน จะมีความสุขในการทำงานแตกต่างกัน บุคลากรในสังกัด สำนักอำนวยการที่มีเพศ, อายุ, สถานภาพ, วุฒิการศึกษา, อัตราเงินเดือน/ ค่าจ้าง, กลุ่มตำแหน่งและระดับตำแหน่ง และอายุงาน/ อายุราชการต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัดสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $r = 0.692$  และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือแปรผันไปในทิศทางเดียวกัน

สมจิตต์ ตันสกุล (2548) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขายเวชภัณฑ์ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย เนื่องจากเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นมักจะชอบการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเรื่อง

ใด ๆ พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยคนที่แต่งงาน มีครอบครัวแล้วมักจะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ยังไม่มีครอบครัวหรือเป็น โสด ซึ่งอาจสรุปได้ว่า เป็นเหตุผลทางด้านจิตวิทยาที่คนแต่งงานมีครอบครัวแล้ว ย่อมต้องการความมั่นคง ในอาชีพมากกว่า จึงมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่ยอมให้ องค์กรต้องสลายลง ซึ่งจะมีผลทำให้ ตัวเองและครอบครัวต้องขาดรายได้มาจุนเจือก็ได้ หรืออีกนัยหนึ่งเห็นว่า การจะต้องเปลี่ยนงาน คือ ต้องลาออกจากองค์กรนั้นไปจะเป็นการสูญเสียที่สูงเกินไปที่พวกตนไม่อาจจะยอมรับได้ พนักงาน ขายเวชภัณฑ์ที่มีระยะเวลาใน การปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แสดงว่า ระยะเวลาใน การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และจะมีความสัมพันธ์ เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบนั้น จะขึ้นอยู่กับสถานะของงาน

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษา บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน ใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศ องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชิตชัย บุญเทียน (2557) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู กับการบริหารงาน ประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ศุภวรรณ ช่อผกา (2558) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันกับองค์กรของครูในระดับปานกลาง ปัจจัยบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน วัฒนธรรม องค์กรของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 57.30

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Decotis and Summers (1987, pp. 445-470) ศึกษาด้วยการวิเคราะห์เส้นทางเกี่ยวกับ ปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กร กระบวนการ

องค์การ บรรยากาศขององค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานและทั้งความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงาน

Eisenberger et al. (1990, pp. 51-59) ศึกษาการสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันของพนักงาน โดยทำการศึกษาจากบุคคลอาชีพต่าง ๆ 6 อาชีพ คือ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย เสมียน พนักงานผลิตรายชั่วโมง ตัวแทนประกันภัย และตำรวจ และทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การกับการรับรู้ความเกื้อกูลสนับสนุนองค์การในด้านต่าง ๆ พบว่า รายได้ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง และการสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์การ และยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความอดสาเหในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ โดยไม่หวังผลตอบแทน

Mathieu and Farr (1991, pp. 127-133) ศึกษาปัจจัยที่วัดความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร จำนวน 220 คน จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในกลุ่มพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่า ปัจจัย ด้านลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน การใช้ทักษะที่หลากหลาย ความมีอิสระจากงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในงาน และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับ การปฏิบัติงาน

Everette (1992, p. 2766-A) ศึกษาความผูกพันเชิงเจตคติของครู โดยใช้เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การของครูประถมศึกษา จำนวน 330 คน พบว่า ครูใหญ่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอน ในเรื่องภาวะผู้นำของครูใหญ่ก็พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับปัจจัยโรงเรียนหรือองค์การและเป็นปัจจัยในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของครู

Shann (1998, pp. 67-73) ได้ศึกษาวิจัยการสนับสนุนครูในโรงเรียนเขตเมือง พบว่าการสนับสนุนครูเรื่องเงินเดือนมิใช่เป็นประเด็นสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูอาชีพ สิ่งสำคัญ คือ การให้โอกาสครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งสำคัญของโรงเรียน โดยให้มีส่วนร่วมทั้งกับผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน และเพื่อนครูด้วยกัน การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างพอเพียงทำให้เกิดการเพิ่มอำนาจแก่ครูอย่างมาก และทำให้เกิดความพึงพอใจกับครูอาชีพอย่างสูงอีกด้วย

Herbiniak and Alutto (1972) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลขององค์การพบว่า เพศมีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ โดยที่ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ชาย อาจเป็นเพราะว่าผู้หญิงต้องการแสดงให้สังคม



ยอมรับ สถานภาพสมาชิกในองค์กรจึงสำคัญต่อผู้หญิงมาก ทำให้ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าจึงเปลี่ยนงานน้อยกว่าเพศชาย

Hansman Goldring (2001, pp. 399-423) ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และคณะครูที่ไม่มี ความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจาก แบบสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนด้วยดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องมาจากความเชื่อมั่นศรัทธา และทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร เมื่อครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทจะจัดกิจกรรม การเรียน การสอนสุดความสามารถ เพื่อให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเป้าหมายของโรงเรียน ทุกโรงเรียน คือ การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะทำให้งาน การเรียน การสอนได้รับการพัฒนาและดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### งานวิจัยในประเทศ

สุมณฑา ทายุโก (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ และวุฒิการศึกษาสูงสุด ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรประสบการณ์ ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .64 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง

พรรณิ เทพสูตร (2556) ศึกษาเรื่อง รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้ของโรงเรียนได้มาจากหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรท้องถิ่นที่โรงเรียนจัดทำขึ้นตามความต้องการของชุมชน องค์ความรู้ของชุมชนเป็นความรู้ที่ได้มาจากปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนกับโรงเรียนมีความต้องการใช้หลักสูตรท้องถิ่นที่ชุมชนมีส่วนร่วมคิดและร่วมถ่ายทอดความรู้เพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ในรูปแบบการจัดหลักสูตรเสริมให้กับผู้เรียน โดยให้โรงเรียน เป็นศูนย์กลาง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชนมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคคล องค์การ การบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ และวิธีการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าทุกองค์ประกอบได้รับการยืนยัน โดยมีค่าสถิติบ่งชี้ คือ  $\chi^2 = 265.21$ ,  $df = 122$ ,  $\chi^2 / df = 2.17$ ,  $p = 0.00$ , CFI = 1.00, GFI = 0.97, AGFI = 0.95, SRMR = 0.012, RMSEA = 0.038 และองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันสูง โดยบุคคลมีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์การและบริหารจัดการความรู้ สำหรับวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับเทคโนโลยี และวิธีการเรียนรู้ โดยต้องมีการพัฒนาในเรื่อง ความรอบรู้ส่วนตน การเรียนรู้เป็นทีม การถ่ายโอนความรู้ นวัตกรรม แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์ ระบบการทำงาน กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์องค์การ วิสัยทัศน์องค์การ และแนวทางการดำเนินงาน

ชลธิชา อนันต์นารี (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รณรงค์ คงทวี (2554) ศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการปฏิบัติ สูงที่สุด ส่วนด้านที่ต่ำที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลางและมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดร.ณิ โกมนเอก (2553) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้เพื่อให้บรรลุผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และ ควรพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยอื่นส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยการจัดการความรู้ทุกปัจจัย

มูฮัมหมัด รอฮี มะลี (2553) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชน และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนกตามตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรีเขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สอดคล้อง กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษามีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงด้วย

อัมพร ปัญญา (2553) ศึกษา การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 3 ด้าน คือ ด้าน มาตรฐานความเข้มแข็ง ด้านการพัฒนาทีมงานบริหาร ด้านการพัฒนาระบบงาน ลักษณะการเป็น บุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลแบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และ การคิดเชิงระบบ ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา พบว่า บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระดับพฤติกรรมของการเป็น บุคลากรในองค์กรแห่ง การเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย 3.83

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมของ องค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนา บุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างและ ถ่ายโอนความรู้ ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

### งานวิจัยต่างประเทศ

Bales (1993) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง พัฒนาการของผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในหน่วยงานของรัฐที่กซัส สหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษาพบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของการอุบัติเหตุ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นทางการ กระบวนการ บ่อยครั้งที่ การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ที่อุบัติขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะที่ไม่ปกติหรือการตอบสนองต่อภาวะการณ์เฉพาะหน้าการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารองค์การจะต้องมีส่วนอย่างมากในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์

Bennett and O'Brien (1994, pp. 41-49) ศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันนั้นก็จะต้องส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน ด้วยองค์การสามารถเรียนรู้ร่วมกันแบบผู้ปฏิบัติงาน (Communities of practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจ ในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง และในองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มี ความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนาจะต้องช่วยบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

Ford (1997) ได้ทำการศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองค์การแบบราชการ (Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies) พบว่า องค์การของรัฐมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบของโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องมี การปรับตัวและเปลี่ยนแปลง อย่างมาก จากการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเกี่ยวข้องกับลักษณะที่เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การต่าง ๆ ที่ได้นำแนวคิดและทฤษฎีตามแนวคิดหลักด้านวินัย 5 ประการ ของ Peter Senge มาใช้ มีผลทำให้พนักงานในองค์การต่าง ๆ นั้น ได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Sillins, Zarins and Mulford (2002, pp. 24-32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and processes define a school as a learning organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู และผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียน การสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นการใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้น ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจ ความร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยงพันธกิจร่วม การพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Grader (2003) ได้วิจัยเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจขององค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อ สื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

Yu (2008) ศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์การ และบทบาทของนักการศึกษา โดย การตรวจสอบจากมุมมองที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ พบว่า บ่อยครั้งที่ประเด็นเหล่านี้ถูกตรวจสอบโดยใช้ทักษะของการเรียนรู้ที่ง่ายเกินไป ใช้กระบวนการเพียงหนึ่งเดียวเป็นตัวแทนที่เป็นชุดกิจกรรมความรู้ ผล คือ งานวิจัยทางการศึกษา ไม่ได้เข้าใจประเด็นทางการศึกษามากพอที่จะเป็นความสัมพันธ์และกระบวนการต่อเนื่องของ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน การศึกษากลายเป็นกิจกรรมที่โดดเดี่ยวกระจายเป็นการวัดมิติเดียว และมีการตอบสนองน้อยที่สุด

ส่วนบทบาทของ นักการศึกษาพร้อมศูนย์อยู่ที่การส่งต่อและการควบคุม ในวิทยานิพนธ์นี้ ได้นำเอา ความเปลี่ยนแปลงมาเทียบเคียงกับการเรียนรู้ และสร้างศูนย์รวมแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น ไปยังเรื่อง การสร้างสรรค์ความรู้ที่จัดการได้ กิจกรรมการสร้างสรรค์ความรู้ โดยการใช้ประสบการณ์ กิจกรรม แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์เหล่านี้ทำให้บุคคล สามารถที่จะขยายความรู้ ความเข้าใจ ชำรงรักษาความรู้ เป็น การประสานกิจกรรมการสร้างสรรค์ ความรู้ขององค์การให้เกิดขึ้น ภายในบริบทในวิทยานิพนธ์นี้ เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของ การเรียนรู้ ใส่ใจเป็นพิเศษต่อบทบาทของนักการศึกษาในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในระหว่าง การสำรวจ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละตัว โดยกำหนดเป็นเลนส์ส่องดู พบว่า การมีส่วนร่วม ขององค์การทางสังคม พบความแตกต่าง ในวัตถุประสงค์และการประสานงานขององค์การ ที่สำคัญยิ่งไปกว่านี้ คือ วิทยานิพนธ์นี้ได้สร้างเลนส์ซึ่งนำเอาเรื่องการสร้างสรรค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ เข้ามาพิจารณาด้วยเลนส์นี้ช่วยให้เราตรวจสอบประเด็น ทางการศึกษา โดยคำนึงถึงบริบททางสังคมและพลวัตภายในภายนอก ที่จะสร้างหรือขยายพื้นที่ ความรู้ขึ้นมาใหม่เพื่อจะได้มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จะพบว่า สถานศึกษาที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากบุคลากรในสถานศึกษาที่พร้อมจะเรียนรู้รับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาไปคู่เป้าหมายหรือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาซึ่งนั่น คือ การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพมีผลการเรียนที่ดี องค์การ แห่ง การเรียนรู้ จึงมีส่วนช่วยส่งเสริมในการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพให้นักเรียนมีผล การทดสอบทางการศึกษาสูงขึ้น ผู้วิจัย จึงสนใจนำปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ สถานศึกษามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

### งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### งานวิจัยในประเทศ

บุญเลี้ยง เป็งทอง (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอ แก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการจัด การเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาใน อำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ ด้านความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ด้านการได้รับการนิเทศ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านเจตคติต่อวิชาชีพครู และด้าน

มนุษย์สัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัย ความเป็น ผู้ใฝ่รู้ และการได้รับการนิเทศสามารถพยากรณ์คุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ร้อยละ 61.30

ณัฐวดี วงสินธ์ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ คือ ประสพการณ์การสอน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .625, .610, .303 และ -.057 ตามลำดับ

ทองคูลย์ งามแก้ว (2552) ได้ทำการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมมีปัญหาลู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบปัญหาการบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เปรียบเทียบปัญหาการบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยสนับสนุนและด้านการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและด้านกรณีศึกษาดิตตามผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 0.1

แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการเรียนการสอน

ด้านปัจจัยสนับสนุนสถานศึกษาควรจัดงบประมาณให้เพียงพอ สถานศึกษาขนาดเล็กควรได้รับงบประมาณเป็นพิเศษ และห้องสมุดควรได้รับงบประมาณในการซื้อวัสดุอุปกรณ์มากขึ้น

ด้านการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สถานศึกษาควรกำหนดวางแผนร่วมกันทุกฝ่าย เช่น ครู ผู้ปกครอง ศึกษานิเทศก์ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่และจัดการวางแผนศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนตลอดปี



ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ตรงกับความคิดรวบยอดของสาระและจัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาเป็น

ด้านการนิเทศและติดตามผล ผู้บริหารควรมิเทศต่อเนื่อง เป็นระบบ มีรูปแบบชัดเจน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ทีมงานนิเทศในสถานศึกษาต้องได้รับการอบรมและนำไปถ่ายทอดคณะครู นำผลประเมินประชุมปรึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ควรมีการนิเทศร่วมกับครูและวางแผนนิเทศชัดเจน

ปิยวรรณ เพชรภา (2551) ศึกษาการบริหารการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะและไม่มีวิทยฐานะ มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 20 ปี และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สุภาพ เต็มรัตน์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคใต้ตอนบน ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีลักษณะดังนี้ ประสิทธิภาพในการสอน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผ่านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เจตคติต่อการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนการทำงานของครู มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการพัฒนาครู เจตคติต่ออาชีพครู มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยอิทธิพลทางอ้อมผ่านเจตคติต่อการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ ความพึงพอใจในงานตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สูงที่สุด คือ การสนับสนุนการทำงาน (.467) รองลงมา ได้แก่

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ (.403) ความพึงพอใจ ในงาน (.304) เจตคติต่อการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ (.270) การพัฒนาครู (.197) เจตคติต่ออาชีพครู (.162) เจตคติต่ออาชีพครู (.162) และ ประสิทธิภาพใน การสอน (.019) มีค่าอิทธิพลรวมต่ำสุด

นาวิ ทรัพย์ห้วง (2548) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี มีพฤติกรรมการบริหารจัดการเรียนรู้โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพน้อยกับ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก มีพฤติกรรมการบริหารจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในด้านการจัดให้ผู้เรียน ได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหาร ในสถานศึกษาที่มีอัตราส่วนนักเรียนต่อครูแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหาร การจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ให้มากขึ้นอย่างเท่าเทียมกันและผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารการจัดการ เรียนรู้ ตามลำดับ

รุ่งรัตน์ กิตติขจร (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกำแพงเพชร ศึกษาความสัมพันธ์ พหุคุณระหว่างปัจจัยบางประการ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์คุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้ปัจจัย ด้าน ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เจตคติต่อวิชาชีพครู แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ และการได้รับการนิเทศเป็นตัวแปรพยากรณ์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 291 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ปัจจัย ด้านความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เจตคติต่อวิชาชีพครู แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ และการได้รับการนิเทศ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน พบว่า มีตัวแปร 4 ตัว ที่มีนัยสำคัญ ของ การพยากรณ์คุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ความสามารถในการ คิดวิเคราะห์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ การได้รับการนิเทศ และเจตคติต่อวิชาชีพครู โดยมีการทำนาย การพยากรณ์ได้ ร้อยละ 66.40

### งานวิจัยต่างประเทศ

Grush and Costin (1975, p. 64) ได้ทำการวิจัย พบว่า ครูที่มีประสิทธิภาพควรเป็นครูที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่ขยันขันแข็ง กล่าว คือ มีความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการเรียนการสอน เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต น่าไว้วางใจ รักษาสัญญาเป็นคนเข้าใจนักเรียน ได้ดี ควบคุมกิจกรรมในชั้นเรียน ชี้แจงวัตถุประสงค์และเปิดให้มีการอภิปรายกันในชั้นเรียน กระตุ้นให้นักเรียนกล้าแสดงความคิดเห็น ให้ความรู้แก่นักเรียน ได้ทันความรู้สมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจน มีอารมณ์ขัน

Doland (1980, p. 989-A) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลด้านคุณภาพการสอนของครู การสนับสนุนและเข้าร่วมในโครงการ โรงเรียนของผู้ปกครอง และผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ที่มีต่อการพัฒนาทางด้านอารมณ์และความรู้สึกของนักเรียน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนระดับหกสองกลุ่ม กลุ่มแรกจำนวน 346 คน เป็นนักเรียนจากโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งอยู่ในตัวเมือง ซึ่งมีคุณภาพของการสอนสูง ผู้ปกครองเข้าร่วมในโครงการของโรงเรียนเป็นอย่างดี และโครงการมีการดำเนินการ โครงการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่วนนักเรียนอีกกลุ่มมีจำนวน 247 คน เป็นนักเรียนจากโรงเรียนที่จัดทำโครงการ หลายโครงการและไม่มีความต่อเนื่องกันของโครงการ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการสอนของครู การเข้าร่วมโครงการและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ล้วนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นอย่างมาก และยังมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางด้านอารมณ์และความรู้สึกของนักเรียนอีกด้วย

Good (1983, pp. 127-144) ได้สังเคราะห์งานวิจัยในห้องเรียน (Class-room research) ความก้าวหน้าของทศวรรษที่มีผู้ทำตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1970-1983 ได้ข้อสรุปลักษณะการสอนของครูที่มีผลต่อการเรียนการสอน คือ การสอนอย่างกระตือรือร้นของครู อัน ได้แก่ ครูมีความเข้าใจในความคิด รวบรวมของวิชาที่สอน สามารถอธิบายความหมายของสิ่งที่สอนได้ชัดเจน จัดกิจกรรมการเรียน การสอนได้อย่างเหมาะสม เอาใจใส่ สนใจต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และพร้อมที่จะสอนเสริม เมื่อนักเรียนไม่เข้าใจ ซึ่งลักษณะเหล่านี้ของครูจะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

Ketter (1994) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของครูและนักเรียนในการใช้เพิ่มสะสมงานในการประเมินผลการเขียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 โรงเรียน ในวิชาภาษาอังกฤษ โดยการ สังเกตและเยี่ยมห้องเรียน โรงเรียนละ 7 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจและประสบความสำเร็จในการประเมินผลการเรียน โดยวิธีนี้นักเรียนส่วนใหญ่มีความสุขในกิจกรรม การเรียนการสอน บรรยากาศในชั้นเรียนดีขึ้น จากผลการศึกษาได้

ข้อเสนอแนะว่า ถ้าต้องการให้การประเมินผลการเรียนด้วยวิธีนี้มีประสิทธิภาพ การประเมินและการสอนควรเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การประเมินผลและวิธีการสอน ควรปรับตามความต้องการของนักเรียน โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ไม่ใช่กำหนดแน่นอน โดยยึดตามหลักสูตรและไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
2. ครูและนักเรียนควรร่วมมือกันในกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการวัดผลประเมินผล
3. ครูต้องใช้ยุทธศาสตร์หลากหลายในการกระตุ้น และตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลสำเร็จ ในการอ่านและการเขียนของนักเรียน
4. การสะท้อนตนเองของนักเรียน ควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นงานประจำและหากต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนของนักเรียน ควรกระทำดังนี้
  - 4.1 ครูต้องเปลี่ยนแปลงระบบความเชื่อ เกี่ยวกับวิชาการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการสนับสนุนให้นักเรียนรู้จักการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและเน้นความร่วมมือทางการเรียน
  - 4.2 ครูต้องเต็มใจให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในการวางแผนการเรียนและการประเมินผล
  - 4.3 เน้นนักเรียนให้รู้จักสะท้อนตนเองโดยครูเป็นผู้แนะนำ
  - 4.4 จัดสรรเวลาที่เหมาะสม

Reynold (1998, p. 32) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแล้วครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ระดับน้อยจนถึงปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์แต่ละด้าน พบว่า ครูมีส่วนร่วมมากที่สุดในด้านหลักสูตรการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ครูมีส่วนร่วมน้อยที่สุดในด้านงบประมาณและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ครูต้องการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านหลักสูตรการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปานกลาง 5) ครูต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยที่สุดในด้านงบประมาณและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สำหรับความแตกต่างของความมีส่วนร่วมที่เป็นจริง (Actual) กับที่พึงเป็น พบว่า แตกต่างกันทั้ง 8 ด้าน โดยด้านที่แตกต่างมากที่สุด คือ ด้านนโยบายและหลักสูตรการสอน โดยปกติแล้วการที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจสูงจะทำให้ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในกลุ่ม และ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรสูงตาม ไปด้วย ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ควรมีการทำความเข้าใจ ความต้องการของครู ควรเปิดโอกาสให้ครูร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และควรสนับสนุนให้ครู มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Confer (2000, pp. 61-70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของนักเรียนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการสอนของครูที่มีผลต่อการเรียนการสอน ผลการวิจัยสรุปได้ว่านักเรียนสามารถเกิด

การเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยยึดความสนใจของผู้เรียน ครูต้องเข้าใจผู้เรียน รู้ความต้องการ รู้วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูต้องเตรียมการสอนอย่างดี เปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอน มาเป็นผู้จัดกระบวนการเรียน ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ และครูต้องร่วมกับผู้เรียนผลิตสื่อและอุปกรณ์ร่วมกับผู้เรียน เพื่อให้บรรลุผลการเรียนได้ง่ายขึ้น

Borko, Davinroy, Bliem and Cumbo (2000, pp. 273-306) ได้ศึกษาการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงการสอนของครูเพื่อพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ และความสามารถทางคณิตศาสตร์ของครูผู้สอนเกรด 3 โดยใช้แบบจำลอง 3 ประการ คือ การฝึกหัดการเรียนการสอน และการประเมิน โดยใช้แบบจำลองที่เน้นเป้าหมายที่นักเรียนและ การปรับบทบาทของครูในการสอน โดยเน้นเป็นผู้อำนวยความสะดวกการสอน แทนการควบคุมนักเรียน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยด้านสถานการณ์ ด้านบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ส่วนการพัฒนา ครูมืออาชีพโดยปริยาย คือ การสนับสนุนด้านบุคคล การสนับสนุนด้านทรัพยากร และการสนับสนุนด้านเวลา

Watanabe (2000, p. 62) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลการเรียนรู้โดยใช้วิธีสอนโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญกับการสอนที่เน้นครูเป็นผู้สอน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า นักเรียนสามารถเพิ่มพูนความคิด ได้ด้วยตนเองมากขึ้นและสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับเข้ากับเรื่องราวต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ได้ดีกว่าเมื่อใช้รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

Danger (2003, p. 3202) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดกิจกรรมด้วยการเล่นเป็นกลุ่ม แบบผู้เรียนเป็นสำคัญกับผู้เรียนที่มีปัญหาทางทักษะภาษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดกิจกรรม ด้วยการเล่น โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยให้ผู้เรียนปรับปรุงการแสดงออกทางทักษะการพูดและ สามารถ ลดความวิตกกังวลของผู้เรียนได้

Kagan (2003, p. 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การฝึกการบำบัดโดยการเล่นแบบที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญในระยะสั้นกับผู้ที่มีอาการคำปรึกษาและครูใน โรงเรียนในประเทศอิสราเอล ผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มที่ได้รับการฝึกการบำบัดด้วยการเล่นในระยะสั้นจะมีทัศนคติที่ดีและเพิ่มความมั่นใจ ในการทำกิจกรรมมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึก

Tzu (2004, p. 1654) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ธรรมชาติของการกำกับดูแลของครูผู้สอนและ ความเป็นอิสระของนักเรียนในชั้นเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในการจัด การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนนั้น การควบคุมของครูและการให้อิสระกับผู้เรียน มีผลต่อการปฏิบัติ กิจกรรมการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การให้อิสระกับผู้เรียนก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่า

Leinburg (2011) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู (The influence of the instructional leadership of

principalson change in teachers' instructional practices) ใช้สัมประสิทธิ์พหุคูณ การถดถอยพหุคูณ ในการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ (Multi-regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า มีตัวแปร 2 ตัวแปรจากทั้งหมด 5 ตัวแปร ที่สามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงการสอนของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่ทำนายได้ดีที่สุด คือ อิทธิพลจากแรงกดดัน รองลงมา คือ การเติบโตพัฒนาจากภายนอก เป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู ตัวแปรที่เหลือที่ไม่สามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงการสอนของครู ได้ คือ อิทธิพลจากการบริหาร อิทธิพลจากกลุ่ม อิทธิพลจากตัวเอง/ ครอบครัว/ นักเรียน

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะพบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูนั้นส่งผลกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยตรง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีหลากหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีส่วนมุ่งหวังให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนได้คิด ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง การให้อิสระนักเรียน ได้คิดจะส่งผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

#### งานวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

##### งานวิจัยในประเทศ

กัลยา นามสงวน (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ นิสัยในการเรียนรู้ การปรับตัวสัมพันธ์ภาพกับครอบครัว สัมพันธ์ภาพกับเพื่อน และเจตคติต่อการเรียนรู้ และตัวแปรที่มีอิทธิพลในรูปที่เป็นสาเหตุโดยทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และนิสัยในการเรียนรู้

จุฑาดี อ้วนคำ (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของผู้เรียน ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การรับรู้ความสามารถของครู โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า การรับรู้ความสามารถของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ รองลงมา คือ วิชาสังคมศึกษา คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับสูงตามลำดับและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย อยู่ในระดับปานกลาง

พีระ เสมพีช (2551) ศึกษากระบวนการบริหารที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์ระดับชาติ ผ่านทุกกลุ่มประสบการณ์: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลพังงา ผลการวิจัยพบว่าเงื่อนไขที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเกณฑ์ระดับชาติ มี 4 ประการคือ 1) เงื่อนไขด้านความรักและศรัทธาในองค์กร 2) เงื่อนไขด้านความร่วมมือของบุคลากร ครูมีสื่อ เทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เหมาะกับธรรมชาติของแต่ละวิชา ผู้ปกครองมีพื้นฐานทางการศึกษาที่ดี ส่งเสริมให้บุตรหลาน รักการเรียนรูู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน นักเรียนตั้งใจเรียน รับผิดชอบ รัก การค้นคว้า มีการจัดบันทึกในขณะที่เรียน 3) เงื่อนไขด้านความหลากหลายของแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอาทิ เช่น ห้องสมุด ห้องอินเทอร์เน็ต อุทยานแห่งชาติ 4) เงื่อนไขด้านการสนับสนุนของหน่วยงานอื่น ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

วิชา สำราญใจ (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ เทคนิคการสอนของครูพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ เจตคติต่อวิชาคณิตศาสตร์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคิดสร้างสรรค์การส่งเสริมการเรียนของผู้ปกครอง พฤติกรรมการเรียน ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ เทคนิคการสอนของครู อาชีพผู้ปกครอง (ธุรกิจส่วนตัว) ระดับการศึกษาผู้ปกครอง ระดับประถมศึกษา

ขวัญใจ ขุนทำนาย (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำทางวิชาการสูงที่สุด คือ ด้านการนิเทศและติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้ รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนวิชาสังคมศึกษาสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษและ

วิชาคณิตศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ และวิชาภาษาไทย อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ตามลำดับ

พิมพ์ประภา อรัญมิตร (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทย ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 3 โดยการวิเคราะห์พหุระดับ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยระดับนักเรียนที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความถนัดทางการเรียนด้านภาษา ความรู้พื้นฐานเดิม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่อการเรียนวิชาภาษาไทย พฤติกรรมการเรียน ความเอาใจใส่ของผู้ปกครองในการส่งเสริมการเรียน และอ้อมโนทัศน์ ปัจจัยระดับห้องเรียนที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน คุณภาพการสอน และบรรยากาศในห้องเรียน ปัจจัยระดับนักเรียนที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ คุณภาพการสอน ที่ระดับ .05 คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลในทางบวก และบรรยากาศ ในชั้นเรียน มีอิทธิพลในทางลบ

โยธิน สกุลเดช (2548) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการศึกษา มีดังนี้ 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านมีความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คือ บรรยากาศในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ตัวแปรอิสระที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คือ บรรยากาศในโรงเรียน และ การสนับสนุนการจัดการในชั้นเรียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ถดถอยพหุคูณ ร้อยละ 4.5 โดยมีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน =  $60.953 + 7.335$  (บรรยากาศในโรงเรียน) -  $5.969$  (การสนับสนุนการจัดการในชั้นเรียน)

ฉวีวรรณ พากักดี (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี หนองคาย และหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการรับรู้ภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนด้านยุทธศาสตร์ การสนทนากับครู และด้านยุทธศาสตร์ การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู โดยภาพรวมรับรู้อยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีการรับรู้อยู่ในระดับ



ปานกลาง โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการรับรู้ภาวะผู้นำทาง การเรียนการสอนทั้งสองด้านสูงกว่า ครูผู้สอน ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีการรับรู้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านยุทธศาสตร์ การสนทนากับครู และด้านยุทธศาสตร์การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองประเภท รับรู้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและครูผู้สอนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีการรับรู้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านยุทธศาสตร์ การสนทนากับครู และด้านยุทธศาสตร์การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยครูผู้สอนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

งานวิจัยต่างประเทศ

Chen (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาผลกระทบของวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการของนักเรียน ในชั้นเรียนวิชาภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ ในวิทยาลัยแห่งหนึ่งของประเทศไต้หวัน การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือ 2 แบบ ที่นำมาใช้กับกลุ่มทดลอง คือ เทคนิคจิกซอว์ และเทคนิค STAD ส่วนนักศึกษาในกลุ่มควบคุมที่ได้รับการจัดการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือ สามารถแสดงผลการปฏิบัติที่ดีขึ้นมากกว่ากลุ่มตัวอย่างของนักศึกษาชายในกลุ่มที่ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบปกติ

Stepka (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบผลการเรียนรู้โดยใช้วิธีการเรียนแบบร่วมมือ กับวิธีการสอนแบบบรรยายในชั้นเรียนระดับอุดมศึกษาของวิทยาลัยชุมชน ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนกลุ่มที่ใช้วิธีการเรียนแบบร่วมมือ มีค่าคะแนนที่สูงกว่านักเรียนกลุ่มที่ใช้วิธีการเรียนแบบบรรยาย การวิจัยยังทำการประเมินทัศนคติของนักเรียนในเรื่องพฤติกรรม เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างนักเรียนในกลุ่มที่ใช้วิธีการเรียนแบบร่วมมือ กับนักเรียนกลุ่มที่ใช้วิธีการเรียนแบบบรรยาย จากการให้นักเรียนทั้งหมดเขียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การใช้วิธีการเรียนแบบร่วมมือกับการใช้วิธีการเรียนแบบบรรยาย พบว่า นักเรียนมีความรู้สึกในด้านบวกกับการได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

Lumpkin (1991) ศึกษาผลการสอนทักษะการคิดวิเคราะห์ที่มีต่อความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในเนื้อหาวิชาสังคมศึกษาของนักเรียนเกรด 5 และเกรด 6 ผลการศึกษา พบว่า เมื่อได้สอนทักษะการคิดวิเคราะห์แล้ว นักเรียนเกรด 5 และเกรด 6 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ไม่แตกต่างกัน นักเรียนเกรด 5 ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความคงทนในเนื้อหาวิชาสังคมไม่แตกต่างกัน ส่วนนักเรียนเกรด

6 ที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในเนื้อหาวิชาสังคมศึกษาสูงกว่ากลุ่มควบคุม

Jimenez and Lockheed (1991, pp. 393-410) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาเอกชนในมุมมองระหว่างประเทศ โดยใช้ข้อมูลที่คณะกรรมการการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ระหว่างประเทศได้รวบรวมไว้ เพื่อนำมาใช้อธิบายผลของครูและลักษณะของโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ในการศึกษา เขาใช้คะแนนที่ได้จากแบบทดสอบวิชาคณิตศาสตร์ก่อนเรียนและหลังเรียนที่ปรับแล้วเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ตัวแปรระดับนักเรียน 13 ตัวแปร และตัวแปรระดับโรงเรียน 19 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียน 60 โรงเรียน จำนวน 2,076 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า รูปแบบที่ได้ประกอบด้วยตัวแปรระดับนักเรียน 9 กลุ่มตัวแปร ได้แก่ คะแนน ผลการทดสอบก่อนสอน เพศ อายุ อาชีพของบิดา-มารดา ความคาดหวังในการศึกษาของนักเรียน การให้การสนับสนุนของบิดา-มารดา การยอมรับในวิชาคณิตศาสตร์ การรับรู้ถึงประโยชน์ของวิชาคณิตศาสตร์ และแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในวิชาคณิตศาสตร์ และตัวแปรระดับโรงเรียน 5 ตัวแปร ได้แก่ จำนวนครูคณิตศาสตร์ รูปแบบของชั้นเรียน การใช้หนังสือคู่มือ การใช้หนังสือแบบฝึกหัด และการสนับสนุนการจัดชั้นเรียน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าลักษณะของครูและโรงเรียนร่วมกันส่งผลทางบวกต่อการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียน ในขณะที่ความถี่ของการใช้หนังสือ คู่มือและระยะเวลาที่ใช้ในชั้นเรียน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียน การใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่น สอดแทรกเชิงเส้น เพื่อศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้รับความสนใจจากนักวิจัยและนักการศึกษาเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ สหราชอาณาจักรได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์จัดอันดับของโรงเรียนในแต่ละเขตการศึกษาของประเทศ โดยใช้คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ได้รับจากแบบทดสอบมาตรฐาน เมื่อตอนสิ้นปีของการศึกษา วิธีการนี้เรียกว่า การจัดตารางอันดับ (League tables)

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งจากตัวนักเรียนเอง ผู้ปกครอง การจัดการเรียนการสอนของครู บรรยากาศของโรงเรียน รวมถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อตรวจสอบ ความเป็นไปได้ในการนำโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมี การดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัญหาการวิจัย การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างแบบจำลองโมเดลสมมติฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การสรุป การอภิปรายผล การเสนอแนะและการเขียนรายงานการวิจัย

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัญหาการวิจัย การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างแบบจำลองโมเดลสมมติฐาน

การศึกษาปัญหาการวิจัย การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างแบบจำลองโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ที่เป็นสมมติฐานของการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครู ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และความผูกพันต่อองค์การของครู รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 ที่มีคะแนนสูงสุดเรียงลำดับที่ 1-3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำนวน 3 โรงเรียน และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์ และสังเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

3. สร้างโมเดลสมมติฐานเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากกรอบความคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากทฤษฎี แนวความคิด การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสูงและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาจัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้โมเดลสมมติฐานเชิงเส้นปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งผลทางบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน

## **ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล**

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือ การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเพื่อพัฒนา โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียด ดังนี้

### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียน ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,727 โรงเรียน จำนวนครูวิชาการ โรงเรียน 1,727 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียน ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 720 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจาก 20 เท่า

ของตัวแปรที่ใช้ ในการศึกษา ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง และมีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับ จำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ต้องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรที่ศึกษา (Hair et al., 2006, pp. 112-113) ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีตัวแปรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จำนวน 36 ตัวแปร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 720 คน

2.2 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 15 เขต โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

2.3 สุ่มอย่างง่ายจากรายชื่อโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ตาม จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละเขตพื้นที่ จนได้ จำนวนครูวิชาการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 คน จำนวน 720 คน จาก 720 โรงเรียน

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

##### 1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย

การบริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ให้ครอบคลุมองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัย เพื่อนำมาเป็นกรอบ ในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. ปรีกษาและขอคำชี้แนะจากกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์ เพื่อสร้างเครื่องมือ จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ทั้งหมด 25 ข้อ คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย จำนวน 5 ข้อ 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน จำนวน 5 ข้อ 3) การนิเทศการสอน จำนวน 5 ข้อ 4) การพัฒนาครูและนักเรียน จำนวน 5 ข้อ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน จำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยปรับปรุงมาจากแนวคิดของ Christensen ประกอบด้วย 10 ด้าน จำนวน 54 ข้อ ดังนี้

- 1) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา จำนวน 5 ข้อ
- 2) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จำนวน 5 ข้อ
- 3) การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน จำนวน 6 ข้อ
- 4) การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ
- 5) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จำนวน 5 ข้อ
- 6) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน จำนวน 8 ข้อ
- 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง จำนวน 5 ข้อ
- 8) การสนับสนุนทรัพยากร จำนวน 5 ข้อ
- 9) การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน จำนวน 5 ข้อ
- 10) การใช้ทักษะการบริหาร จำนวน 5 ข้อ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู เป็นแบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กรของครู ตามแนวคิดของ Steers (1991) ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

- 1) ความเชื่อมั่น จำนวน 5 ข้อ
- 2) ความทุ่มเท จำนวน 5 ข้อ
- 3) ความจงรักภักดี จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดของ Senge (2006) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 5 ข้อ 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 5 ข้อ 4) ด้านการมีรูปแบบความคิด จำนวน 5 ข้อ และ 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน จำนวน 5 ข้อ 2) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ จำนวน 5 ข้อ 3) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล จำนวน 5 ข้อ 4) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ 5) การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม จำนวน 5 ข้อ 6) การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย จำนวน 5 ข้อ 7) การวิเคราะห์ ผลการประเมินและนำมาใช้ จำนวน 5 ข้อ 8) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

### การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นการตรวจสอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยการเลือกผู้คุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ ในลักษณะตรวจสอบความเที่ยงตรง เพื่อนำไปปรับปรุง และให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยดำเนินการหาความตรงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาความตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้กรรมการควบคุมคุณภาพและ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้าน โครงสร้างเนื้อหาวิชาและภาษาที่ใช้ เพื่อให้มีความสมบูรณ์เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความถูกต้องด้าน โครงสร้างเนื้อหาวิชาและภาษาที่ใช้ มีดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 1.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิทธิพร อาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>นิคมศรีสมศักดิ์ | มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 1.1.2 ดร. สถาพร พงษ์พิบูล   | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                          |
| 1.1.3 ดร.วสันต์ นาวเหนียว   | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1                             |
| 1.1.4 ดร.ธนกฤต มงคลวงษ์   | หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 3            |
| 1.1.5 นางสาวกองแก้ว กระจาปณ์การ   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเขาคันธมาทน์<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 3 |

1.2 หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยใช้เกณฑ์การตัดสิน คือ ค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) พบว่า ทุกข้อคำถาม มีค่าน้ำหนักคะแนน ระหว่าง .80-1.00 ทุกข้อ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ทุกข้อคำถาม



## 2. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่มีค่าความตรง ไปทดลองใช้ กับครูวิชาการ จำนวน 30 คน จำนวน 30 โรงเรียน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งไม่ใช่โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบัก ผลปรากฏว่า ได้แบบสอบถามที่มีความเหมาะสม จำนวน 159 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.92 โดยแยกตามแต่ละตอนได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.539-0.832 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.954 (ตารางที่ 23 ภาคผนวก)

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 54 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.428-0.880 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.977 (ตารางที่ 24 ภาคผนวก)

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของครู จำนวน 15 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 4.00-0.709 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.852 (ตารางที่ 25 ภาคผนวก)

ตอนที่ 4 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.650-0.913 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.981 (ตารางที่ 26 ภาคผนวก)

ตอนที่ 5 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู จำนวน 40 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.434-0.870 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.973 (ตารางที่ 27 ภาคผนวก)

2.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมคุณภีนิพนธ์ และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการ โรงเรียนแต่ละ โรงเรียน เพื่อเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์จากครูวิชาการ โรงเรียน

2. เก็บแบบสอบถามคืน โดยขอความกรุณากลุ่มตัวอย่างนำแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และในกรณียังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ตามเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างในรอบที่สองและติดตามแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมา จำนวน 609 ฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ ปรากฏว่าใช้ได้ จำนวน 605 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.03 แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ ทางสถิติ

การเก็บข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อนำไปขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในการเก็บข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 ของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3. นำคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรายวิชาที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน กรอกข้อมูลในโปรแกรมให้ตรงกับแบบสอบถามของแต่ละโรงเรียน เพื่อเตรียมนำเข้าข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบโมเดล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบโมเดล เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา มาตรวจความสมบูรณ์ถูกต้อง และนำคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปลิขสิทธิ์ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

1.1 ผู้วิจัยนำคะแนนของทุกโรงเรียน มาหาค่าเฉลี่ย และนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ของคะแนน โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการวิจัยและแปลความหมายของคะแนน ดังตารางที่ 14 (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 210)

ตารางที่ 9 เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ย	แบบสอบถาม				
	ตอนที่ 1	ตอนที่ 2	ตอนที่ 3	ตอนที่ 4	ตอนที่ 5
	ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความผูกพันต่อองค์กร ของครู	ความเป็นองค์กรแห่ง เรียนรู้ของสถานศึกษา	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของครู
4.51-5.00	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด	มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด	ความรู้สึผูกพันต่อ องค์กรของครูอยู่ใน ระดับมากที่สุด	สถานศึกษามีความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูอยู่ใน ระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก	มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร อยู่ในระดับมาก	ความรู้สึผูกพันต่อ องค์กรของครูอยู่ใน ระดับมาก	สถานศึกษามีความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูอยู่ใน ระดับมาก
2.51-3.50	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ใน ระดับปานกลาง	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ ในระดับปานกลาง	ความรู้สึผูกพันต่อ องค์กรของครูอยู่ใน ระดับปานกลาง	สถานศึกษามีความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับปาน กลาง	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูอยู่ใน ระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อย	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ ในระดับน้อย	ความรู้สึผูกพันต่อ องค์กรของครูอยู่ใน ระดับน้อย	สถานศึกษามีความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย	มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูอยู่ใน ระดับน้อย
1.00-1.50	มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด	มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด	ความรู้สึผูกพันต่อ องค์กรของครูอยู่ใน ระดับน้อยที่สุด	สถานศึกษามีความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย ที่สุด	มีการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3. วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันองค์ประกอบตามโครงสร้างที่กำหนดไว้แล้วจึงทำการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น กระทำโดยใช้ LISREL

4. ตรวจสอบแบบจำลองโมเดลสมมติฐาน เป็นการประเมินผลความถูกต้องของแบบจำลองโมเดล โดยประเมิน 2 ส่วน คือ 1) ประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall model fit measure) 2) ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในแบบจำลองโมเดล (Component fit measure) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-55) โดยการประเมินทั้งสองส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาแบบจำลองโมเดล ด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบแบบจำลองโมเดลในงานวิจัย ดังนี้

4.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square statistics:  $\chi^2$ ) เป็นค่าที่ใช้ตัดสินระดับความเหมาะสมของโมเดลสมมติฐาน โดยทดสอบสมมติฐานเป็นกลาง ในการทดสอบต้องการให้ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ถ้าผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้อง/กลมกลืนกัน

4.1.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ ( $p \geq 0.5$ ) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 ค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard RMR) มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า โมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การใช้ไค-สแควร์ มีจุดอ่อน คือ ไม่มีอิสระจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ผลการทดสอบออกมาจะมีนัยสำคัญได้ง่าย และถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กไปจะมีค่าสูงไปหรือได้ค่าที่มีความเชื่อถือน้อยลง (Bryne, 1994) นอกจากนั้นอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้น จึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า  $\chi^2/df$

4.1.2 ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีนัยสำคัญ ( $p \leq 0.5$ ) แต่ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative chi-square:  $\chi^2/df$ ) มีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราอาจกล่าวค่า  $\chi^2/df$  ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2552, หน้า 22) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 ค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน

(Standard RMR) มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า โมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 4.2 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ (Absolute fit index)

GFI (Goodness of fit index) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เป็นดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

AGFI (Adjusted goodness of fit index) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้ แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล โดยปรับองศาความเป็นอิสระ เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ ซึ่งรวมทั้ง จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะได้ค่าดัชนี AGFI ซึ่งมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับค่าดัชนี GFI

โดยทั่วไปค่า GFI และค่า AGFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าที่มากกว่า 0.90 ถือว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60)

4.3 ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Standardized root mean square residual: SRMR) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ ควรมีค่า ต่ำกว่า 0.08 จึงจะสรุปได้ว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी, 2548, หน้า 1-40)

RMR (Root mean square residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนค่าที่มีน้อยค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงถึงโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยของการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปรมีสเกลการวัดที่ต่างกันมาก ตัวแปรบางตัวที่มีที่มิสเกลการวัดกว้างจะทำให้ค่าเฉลี่ยของ Residual บิดเบือนไป ทำให้ค่าที่ได้ผิดไปด้วย ดังนั้น จึงอาจไปพิจารณาร่วมกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized residual) ซึ่งเป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ การประเมินค่า (Estimated standard residual)

4.4 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation: RMSEA) โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับปานกลาง ถ้ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2552, หน้า 23)

4.5 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N: CN) เป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สามารถยอมรับผลการทดสอบความกลมกลืนได้ และ CN ที่จะเป็นตัวแทนที่ดีพอสำหรับข้อมูลควรมีค่า CN มากกว่า 200 (สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2552, หน้า 24)

4.6 ค่า ECVI (Expected cross-validation index) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อน ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า ECVI ต้องน้อยกว่าค่า ECVI for saturated model และค่า ECVI for independent model (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 57-58)

4.7 ค่า Model AIC (Akaike's information criterion) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อน เช่นเดียวกับค่า ECVI ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Model AIC ต้องน้อยกว่าค่า Saturated model และค่า Independent AIC นอกจากนี้ Model CAIC (Consistent version of AIC) ซึ่งเป็นค่า AIC ที่ปรับแก้ด้วยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายเหมือนค่า Model AIC (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 57-58)

สำหรับค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดลในงานวิจัยเล่มนี้ ใช้ค่าสถิติและเกณฑ์ในการตรวจสอบความตรงและกลมกลืนของโมเดล ดังตารางที่ 8 (หน้าที่ 176)

#### ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญ

เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน ได้พิจารณาในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จำนวน 2 ท่าน
- 2.ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 ท่าน
3. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน  
สูงเป็นลำดับที่ 1-3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 ท่าน

4. ครูวิชาการ โรงเรียน ที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน  
สูงเป็นลำดับที่ 1-3 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 ท่าน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตามรายละเอียดดังนี้

1. ดร.จักรพงษ์ สุวรรณศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 3
2. ดร.นิอร ศรีสุนทร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 1
3. ดร.สุทธิ สุวรรณपाल หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
4. นางฉันทนา รัตนพลแสน ศึกษาานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 2
5. นางเการัมย์ภา อาสา ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปลวกเกิด สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1
6. นายสมหวัง เบ็ญมาศ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยหิน สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
7. นายศิริรินทร์ เวชวงษ์ ครูวิชาการ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
8. ดร.ปิยภัทร พลัฒา ครูวิชาการ โรงเรียนวัดหนองจับเต่า สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อ  
ขอความอนุเคราะห์เชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน
2. ส่งประเด็นที่จะสนทนาให้อาจารย์ผู้ควบคุมคณิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง  
เหมาะสม และนำมาปรับปรุงแก้ไข
3. นัดหมายวันเวลาในอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง
4. ส่งประเด็นที่จะ Focus group discussion ให้ผู้เชี่ยวชาญก่อนวันนัดหมาย ประมาณ  
1 สัปดาห์
5. ประสานเป็นการภายในกับผู้เชี่ยวชาญในการเชิญผู้เชี่ยวชาญและนัดหมายวัน  
เวลา สถานที่ ในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงอีกครั้ง
6. จัดอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง

## 7. เตรียมการบันทึกเทป

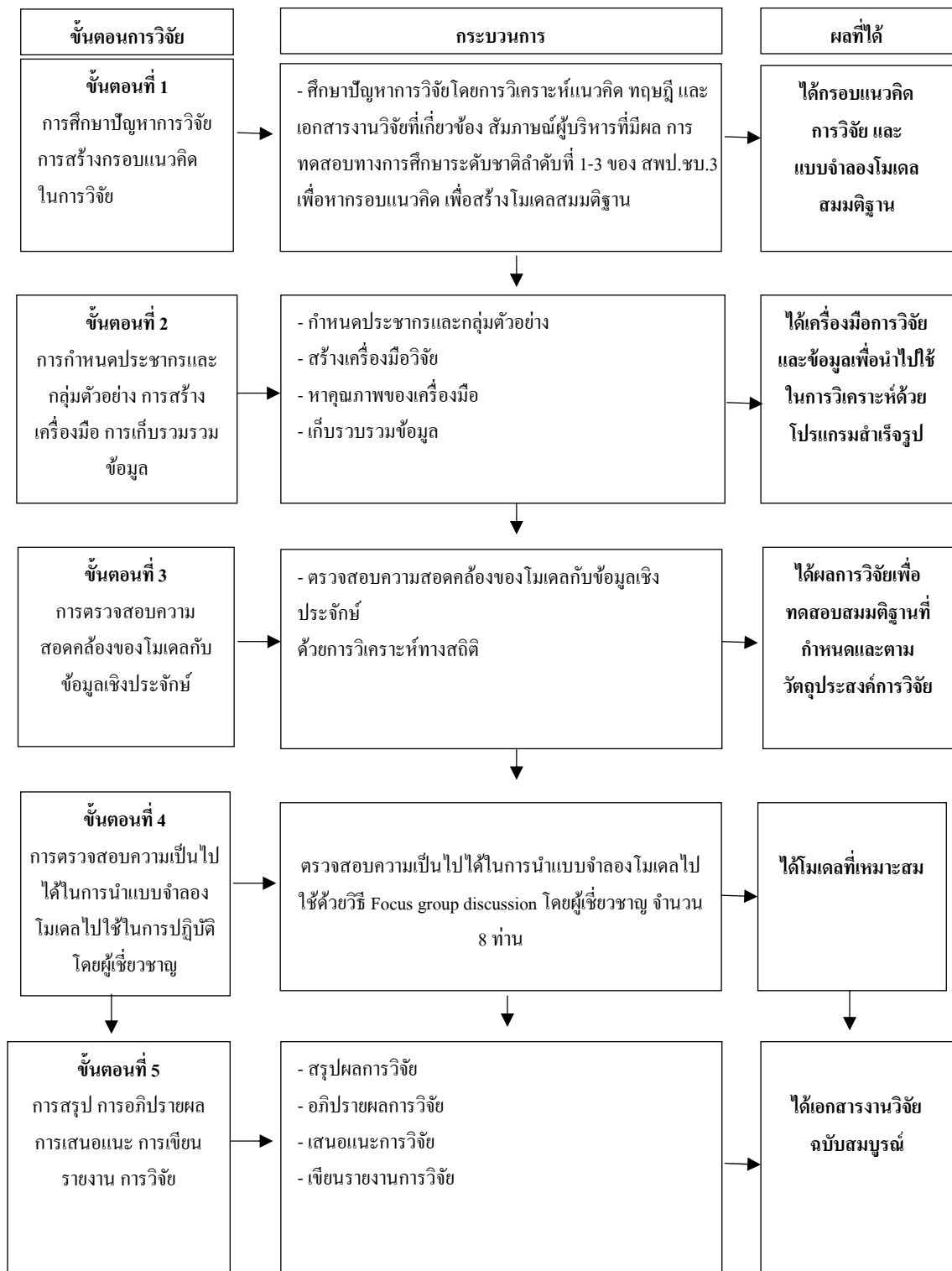
**การวิเคราะห์ข้อมูลจากการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion)**

ใช้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลจากประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญอภิปรายนำเสนอ เป็นความเรียงตามกรอบเนื้อหาและกรอบแนวคิดของการวิจัย

## **ขั้นตอนที่ 5 การสรุป การอภิปรายผล การเสนอแนะและการเขียนรายงานการวิจัย**

ซึ่งเป็นการดำเนินงานขั้นสุดท้าย ผู้วิจัยเขียนสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังบทที่ 4 และ 5 ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 3





ภาพที่ 3 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย การบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยศึกษาผ่านตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural equation model: SEM) จำนวน 6 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ความผูกพันต่อองค์กรของครู 4) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 5) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และ 6) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

IL	แทน	ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
BEHAVIOR	แทน	ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
COMMIT	แทน	ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู
LO	แทน	ตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
CT	แทน	ตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
ONET	แทน	ตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน
GOAL	แทน	การกำหนดเป้าหมาย
CURRI	แทน	การบริหารหลักสูตรและการสอน

SUPP	แทน	การนิเทศการสอน
DEVEL	แทน	การพัฒนาครูและนักเรียน
CLI	แทน	การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
CHANGE	แทน	การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา
VISION	แทน	การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
COMFORT	แทน	การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน
COMMU	แทน	การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร
HUMAN	แทน	การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
INTERAC	แทน	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน
HOLDER	แทน	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
MATER	แทน	การสนับสนุนทรัพยากร
TEACH	แทน	การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน
SKILL	แทน	การใช้ทักษะการบริหาร
CONFI	แทน	ความเชื่อมั่น
INVOLVE	แทน	ความทุ่มเท
ROYAL	แทน	ความจงรักภักดี
THINK	แทน	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
MASTERY	แทน	ด้าน การเป็นบุคคลที่รอบรู้
SHARE	แทน	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
MENTAL	แทน	ด้านการมีรูปแบบความคิด
TEAM	แทน	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
SETTING	แทน	การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน
ANALYZE	แทน	การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้
DESIGN	แทน	การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล
ENVIR	แทน	การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
TECH	แทน	การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม
EVALU	แทน	การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย
APPLI	แทน	การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้
RES	แทน	การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

THAI	แทน	ภาษาไทย
MATH	แทน	คณิตศาสตร์
SCIENCE	แทน	วิทยาศาสตร์
ENGLISH	แทน	ภาษาอังกฤษ
SOCIAL	แทน	สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์
$P$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
$df$	แทน	องศาอิสระ
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
CFI	แทน	ค่าวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
Standardized RMR	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
RMSEA	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
TE	แทน	อิทธิพลรวม
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
SE	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
$t$	แทน	ค่าสถิติทดสอบ
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Sk	แทน	ค่าความเบ้
Kur	แทน	ค่าความโค้ง

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบการวัดในแต่ละองค์ประกอบ

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามสมมติฐานการวิจัย

3. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับให้สอดคล้อง

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญ

เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion) (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555, หน้า 229) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน ได้พิจารณาประเด็นในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง พร้อมทั้งเสนอแนะ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลปัจจัยการบริหาร

เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามตัวแปรสังเกตได้ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่งของตัวแปรสังเกตได้

ในโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	n = 605				
	$\bar{X}$	SD	Sk	Kur	ระดับ
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	3.73	.521	.209	-.076	มาก
การกำหนดเป้าหมาย	3.73	.569	.167	-.227	มาก
การบริหารหลักสูตรและการสอน	3.72	.585	.218	-.180	มาก
การนิเทศการสอน	3.73	.569	-.134	.148	มาก
การพัฒนาครูและนักเรียน	3.73	.569	-.134	.148	มาก
การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	3.75	.612	.099	-.188	มาก
พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	4.26	.474	-.350	-.265	มาก
การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	3.86	.611	-.138	-.366	มาก
การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.86	.617	-.031	-.367	มาก
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน	3.96	.657	-.246	-.567	มาก
การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร	3.86	.584	.009	.032	มาก
การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.88	.605	-.107	-.328	มาก
การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน	4.00	.676	-.146	-.380	มาก
การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	3.95	.566	-.064	.075	มาก
การสนับสนุนทรัพยากร	3.85	.617	-.152	-.442	มาก
การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน	4.01	.642	-.124	-.236	มาก
การใช้ทักษะการบริหาร	3.94	.591	-.165	-.439	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	n = 605				ระดับ
	$\bar{X}$	SD	Sk	Kur	
ความผูกพันต่อองค์กรของครู	3.90	.531	-.045	-.356	มาก
ความเชื่อมั่น	4.20	.573	-.341	-.445	มาก
ความทุ่มเท	4.30	.533	-.587	-.560	มาก
ความจงรักภักดี	4.19	.890	-.188	-.399	มาก
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	3.90	.531	.045	-.356	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.98	.521	-.188	-.140	มาก
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.01	.534	-.034	-.215	มาก
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.72	.702	-.125	-.706	มาก
การมีรูปแบบความคิด	3.80	.618	-.062	-.388	มาก
การเรียนรู้เป็นทีม	3.97	.577	-.086	-.275	มาก
การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครู	3.82	.498	-.357	.868	มาก
การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับ นักเรียน	3.85	.498	-.402	1.094	มาก
การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและ นำมาใช้	3.87	.554	-.137	-.002	มาก
การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความ แตกต่างระหว่างบุคคล	3.83	.571	-.422	1.365	มาก
การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.88	.540	-.223	.410	มาก
การใช้สื่อภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม	3.75	.582	-.064	-.177	มาก
การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.74	.594	-.454	.931	มาก
การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำไปใช้	3.78	.596	-.541	1.597	มาก
การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	3.90	.508	-.277	.756	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออก มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในช่วง 3.72 ถึง 4.30 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรด้านความทุ่มเท (4.30) รองลงมา คือ ตัวแปรด้าน ความเชื่อมั่น (4.20) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.72) เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่ละตัวแปรแล้ว พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (3.75) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Behavior) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมด้านการเรียนการสอน (4.01) ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความทุ่มเท (4.30) ปัจจัยความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (4.01) ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู (CT) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (3.90)

ผลการวิเคราะห์ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ในช่วง 0.498 ถึง 0.89 และอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ความแตกต่างของคะแนน ที่ประเมินมานั้น มีความแตกต่างกันไม่มาก จึงจัดได้ว่าเป็นข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ โดยตัวแปรที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด คือ ตัวแปรความจงรักภักดี มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.890 แสดงว่าคะแนนที่ประเมินมา มีการกระจายน้อย เพราะกลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุด คือ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.498 แสดงว่าคะแนนที่ประเมินมา มีการกระจายน้อย เพราะกลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูล ที่ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาการแจกแจงความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน คือ มีค่าน้อยกว่า 2 (West et al., 1995) โดยจากผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้ พบว่า ตัวแปรมีความเบ้ อยู่ในช่วง-0.587 ถึง 0.218 ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าติดลบ และมีค่าเข้าใกล้ 0 ซึ่งแสดงว่ามีการแจกแจงแบบปกติ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย สำหรับค่าความเบ้ที่เป็นลบเป็น ความหมายของข้อมูลที่เบ้ซ้าย โดยตัวแปรที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ความทุ่มเท มีค่าเท่ากับ -0.587 ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเบ้มากที่สุด คือ การบริหารหลักสูตรและการสอน มีค่าเท่ากับ 0.218

นอกจากนี้ ค่าความโค้งของข้อมูล พบว่า อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน คือ มีค่าน้อยกว่า 7.00 (West et al., 1995) โดยมีค่าความโค้งอยู่ในช่วง -.706 ถึง 1.597 ในความหมาย คือ ค่าความโค้งมาก แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลน้อย ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความโค้งมากที่สุด คือ ตัวแปรแฝง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ มีค่าเท่ากับ 1.597 ด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่า



เท่ากับ 1.365 และด้านการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน มีค่าเท่ากับ 1.094 ตามลำดับ ซึ่งโดยสรุปตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปร มีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

รายละเอียดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง แสดงได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

	IL	Behavior	Commit	LO	CT	O-NET
IL	1					
Behavior	.679*	1				
Commit	.653*	.837**	1			
LO	.621*	.716**	.774**	1		
CT	.601*	.664**	.775**	.891**	1	
O-NET	.081*	.173*	.197*	.223*	.226*	1

\*\*  $p < .01$

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงทั้งหมด 6 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Behavior) ความผูกพันต่อองค์กรของครู (Commit) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู (CT) และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน (O-NET) พบว่า ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดเท่ากับ 0.891 คือ

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รองลงมาเท่ากับ 0.837 คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กับความผูกพันต่อองค์การของครู ส่วน ตัวแปรคู่ที่สัมพันธ์กันต่ำสุด เท่ากับ 0 .081 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน

การพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) หรือไม่ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรที่มีองค์ประกอบตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปของโมเดลปัจจัย การบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนี KMO การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปของ โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์

ตัวแปร	Bartlett's test of sphericity		ดัชนี KMO
	Approx chi-square	<i>p</i>	
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	774.24	.00	.83
พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	673.68	.00	.88
ความผูกพันต่อองค์การของครู	1029.14	.00	.76
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	902.17	.00	.78
การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	898.14	.00	.81

จากตารางที่ 12 พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สำหรับตัวแปรทุกโมเดลแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยค่า Bartlett's test of sphericity ของโมเดลการวัดทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 น้อยกว่า .05 ( $p < .05$ ) ทุกตัว ค่าประมาณของ

ไค-สแควร์ ตั้งแต่ 673.68-1898.14 และการพิจารณาค่าดัชนี KMO พบว่า โมเดลการวัดพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าดัชนี KMO เข้าใกล้ 1 มากที่สุด คือ .88 และทุกโมเดลการวัดมีค่าตั้งแต่ .76 ขึ้นไป ซึ่งเป็นค่าที่เหมาะสมที่จะดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 149)

**ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย**

1. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบการวัดในแต่ละองค์ประกอบ

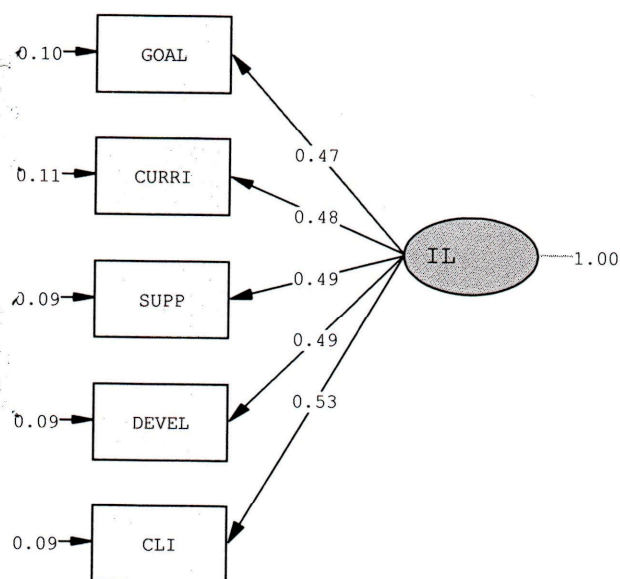
การวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน 6 โมเดลที่มีตัวแปรสังเกตได้ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ได้แก่ โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) โมเดลการวัดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Behavior) โมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กรของครู (Commit) โมเดลการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) โมเดลการวัด การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CT) และโมเดลการวัดผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) การตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบที่เป็นสมมติฐานหรือการประเมินความถูกต้องของโมเดลองค์ประกอบหรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) กรณีค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญพิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square:  $\chi^2/df$ ) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) ค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard RMR) และค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ RMSEA การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝง มีผลดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปร การกำหนดเป้าหมาย (GOAL) การบริหารหลักสูตรและการสอน (CURRI) การนิเทศการสอน (SUPP) การพัฒนาครูและนักเรียน (DEVEL) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียน การสอน (CLD) ดังตารางที่ 13 และภาพที่ 4

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>
GOAL	.47	0.020	23.98*	.69
CURRI	.48	0.021	23.23*	.66
SUPP	.49	0.019	25.14*	.73
DEVEL	.49	0.019	24.76*	.72
CLI	.53	0.021	25.86*	.76

\* $p < .05$



Chi-Square=0.01, df=3, P-value=0.99984, RMSEA=0.000  
GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, RMR = 0.76 SRMR = 0.31

ภาพที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากตารางที่ 13 และภาพที่ 4 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ  
โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) อธิบายได้ว่า การศึกษาตัวแปร  
แฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย

การกำหนดเป้าหมาย (GOAL) การบริหารหลักสูตรและการสอน (CURRI) การนิเทศการสอน (SUPP) การพัฒนาครูและนักเรียน (DEVEL) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (CLI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.47,0.48,0.49,0.49 และ 0.53 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ มีค่ามากกว่า 0.30 (Kim & Mueller, 1978, pp. 70-71) แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีความเหมาะสมสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

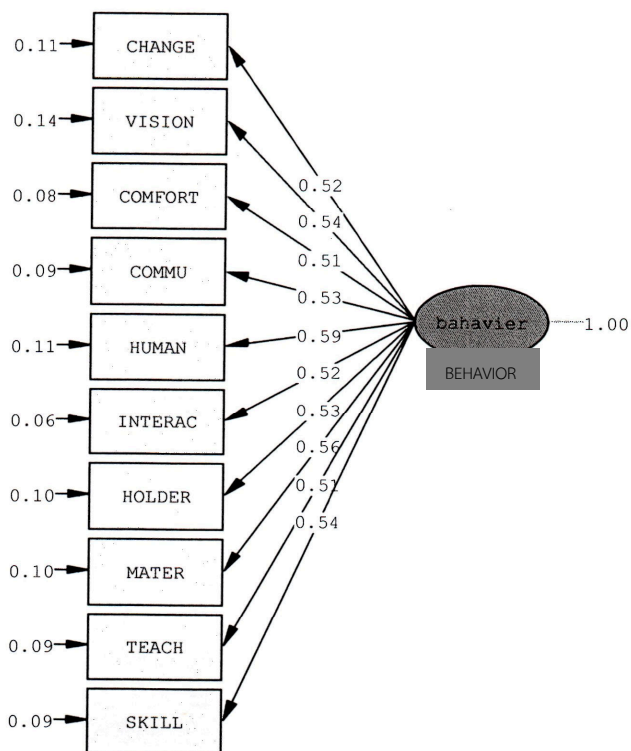
และเมื่อพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 0.01 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) = 3 ค่า  $P$ -value = 0.99984 ค่า RMSEA = 0.000 สรุปได้ว่าค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > .50$ ) และค่าดัชนีอื่น ๆ ได้แก่ ดัชนีกลุ่มที่กำหนดเกณฑ์ไว้ที่ระดับมากกว่า .90 พบว่าดัชนีทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยดัชนี GFI มีค่า 0.93 ดัชนี AGFI มีค่า .91 ดัชนี CFI มีค่า 0.99 สำหรับดัชนี RMR กำหนดเกณฑ์ไว้ที่เข้าใกล้ 0 มีค่า 0.76 และดัชนี SRMR มีค่าเท่ากับ 0.31 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60; เสรี ชัดแจ้ง และสุชาดา กรเพชรปानी, 2546, หน้า 11) เป็นไปตามเกณฑ์ที่แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น แสดงว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแปรสังเกตได้ การกำหนดเป้าหมาย (GOAL) การบริหารหลักสูตรและการสอน (CURRI) การนิเทศ การสอน (SUPP) การพัฒนาครูและนักเรียน (DEVEL) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (CLI) เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (BEHAVIOR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา (CHANGE) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (VISION) การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน (COMFORT) การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร (COMMU) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (HUMAN) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน (INTERAC) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (HOLDER) การสนับสนุนทรัพยากร (MATER) การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน (TEACH) การใช้ทักษะการบริหาร (SKILL) ดังตารางที่ 14 ภาพที่ 5

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหาร  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>
CHANGE	.52	.019	24.76*	.67
VISION	.54	.017	34.08*	.98
COMFORT	.51	.017	34.67*	1.00
COMMU	.53	.021	20.26*	.51
HUMAN	.59	.020	19.23*	.47
INTERAC	.52	.019	24.39*	.66
HOLDER	.53	.019	34.40*	.99
MATER	.56	.019	24.48*	.66
TEACH	.51	.020	19.71*	.49
SKILL	.54	.017	33.72*	.97

\* $p < .05$



Chi-Square=45.61, df=24, P-value=0.00492, RMSEA=0.039

$$\chi^2/df = 1.90$$

ภาพที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

จากตารางที่ 14 และภาพที่ 5 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ มีค่ามากกว่า 0.30 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 45.61 ที่องศาอิสระ (df) = 24 ปรากฏว่า ค่าสถิติ ไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติจึงต้องพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square =  $\chi^2/df$ ) = 1.90 ซึ่งตามเกณฑ์ควรน้อยกว่า 2.00 และค่า P-value = 0.00492 ค่า RMSEA = 0.039 ตามเกณฑ์ น้อยกว่า 0.05 ดังนั้น เป็นไปตามเกณฑ์ที่แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60; เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी, 2546, หน้า 11; สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ 2552, หน้า 23)

อธิบายได้ว่า การศึกษาตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การสนับสนุนทรัพยากร การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน การใช้ทักษะการบริหาร มีความเหมาะสมสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 10 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

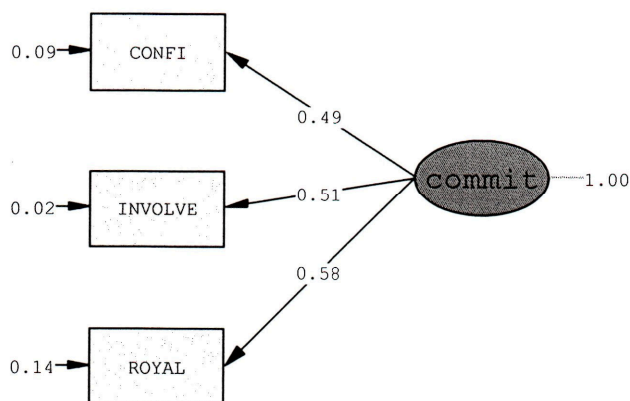
1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรความเชื่อมั่น (CONFI) ความทุ่มเท (INVOLVE) ความจงรักภักดี (ROYAL) ดังตารางที่ 15 และภาพที่ 6

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>
CONFI	0.49	.016	32.61*	.96
INVOLVE	0.51	.020	19.20*	.47
ROYAL	0.58	.016	32.88*	.97

\* $p < .05$





Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 6 การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรการของครู

จากตารางที่ 15 และภาพที่ 6 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรการของครู ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ความเชื่อมั่น (CONFI) ความทุ่มเท (INVOLVE) ความจงรักภักดี (ROYAL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.49, 0.51 และ 0.58 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ มากกว่า 0.30 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 0.00 ที่องศาอิสระ (df) = 0 ค่า P-value = 1.0000 ค่า RMSEA = 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ค่าสถิติ ไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ ( $p > .05$ ) เกณฑ์ค่าสถิติ ไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากยิ่งใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลอิสระสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Saris & Stronkhorst, 1984, p. 200) ค่าสถิติ  $\chi^2$  ใกล้ ๆ กับ จำนวนองศาอิสระ แสดงว่าโมเดลนั้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลพอดี (เสรี ชัดแจ้ง, 2548, หน้า 32) และ โมเดลการวัดอิ่มตัว (The model is saturated, the fit is perfect) เป็น โมเดลการวิจัยที่มีพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า  $(1/2) (K) (K+1)$  และองศาอิสระเป็นศูนย์ การวัดว่าโมเดลมีความตรง ทำได้โดยนำดัชนีของโมเดลที่เป็นสมมติฐานเทียบกับดัชนีสำหรับโมเดลอิสระและโมเดลอิ่มตัว คือ ค่า AIC CAIC และ ECVI ถ้าค่าใกล้เคียงดัชนีของโมเดลอิ่มตัวมากเท่าใด แสดงว่าโมเดลมีความประหยัดและมีแนวโน้มจะเป็นโมเดลที่มีความตรง จากโมเดลมีค่า AIC ECVI CAIC = 1.84 น้อยกว่า 2.21 คือ น้อยกว่า Saturated model (2.21) ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืน ดังนั้น แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 58) อธิบายได้ว่า การศึกษาตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรการของ

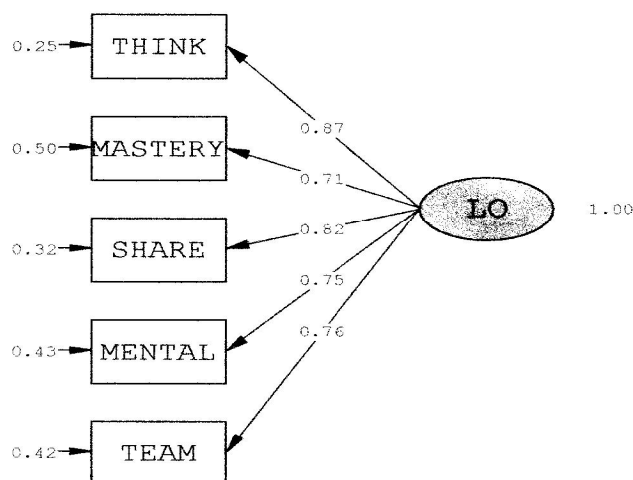
ครูโดยการวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ ด้านความเชื่อมั่น ความทุ่มเท ความจงรักภักดี มีความเหมาะสม สอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของโมเดล การวัดความผูกพันต่อองค์กรของครู

1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล การวัดตัวแปรแฝงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (THINK) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (MASTERY) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (SHARE) ด้านการมีรูปแบบความคิด (MENTAL) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (TEAM) แสดงดังตารางที่ 16 และภาพที่ 7

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>
THINK	.87	.020	23.80*	.75
MASTERY	.71	.019	18.67*	.50
SHARE	.82	.020	21.91*	.68
MENTAL	.75	.023	19.72*	.57
TEAM	.76	.020	19.95*	.58

\* $p < .05$



Chi-Square=1.98, df=2, P-value=0.37235, RMSEA=0.000

$\chi^2/df = 0.99$

ภาพที่ 7 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

จากตารางที่ 16 และภาพที่ 7 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87, 0.71, 0.82, 0.75 และ 0.76 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ มากกว่า 0.30 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 1.98 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) = 2 ปรากฏว่า ค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ = 0.99 ค่า P-value = 0.37235 ค่า RMSEA = 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60; เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी, 2546, หน้า 11; สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2552, หน้า 23)

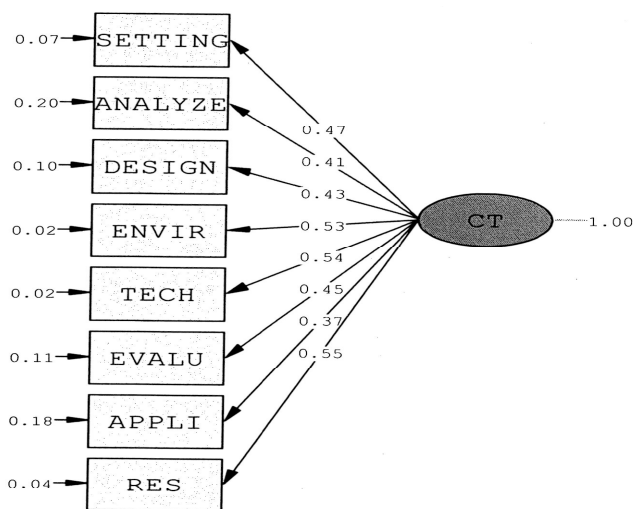
อธิบายได้ว่า การศึกษาตัวแปรแฝงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีความเหมาะสมสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของโมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

1.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล การวัดตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน (SETTING) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ (ANALYZE) การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ความแตกต่างระหว่างบุคคล (DESIGN) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ENVIR) การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม (TECH) การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย (EVALU) การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ (APPLI) และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (RES) แสดงดังตารางที่ 17 และภาพที่ 8

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>
SETTING	.47	.017	27.42*	.77
ANALYZE	.41	.022	18.42*	.45
DESIGN	.43	.018	23.76*	.64
ENVIR	.53	.016	32.77*	.95
TECH	.54	.016	32.71*	.95
EVALU	.45	.019	23.71*	.64
APPLI	.37	.021	18.06*	.43
RES	.55	.018	30.93*	.89

\* $p < .05$



Chi-Square=6.64, df=10, P-value=0.75860, RMSEA=0.000

$\chi^2/df = .664$

ภาพที่ 8 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากตารางที่ 17 และภาพที่ 8 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร คือ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ มากกว่า 0.30 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติ ไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 6.64 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) = 10 ปรากฏว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงพิจารณาค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์  $\chi^2/df = .664$  ค่า P-value = 0.75860 ค่า RMSEA = 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53-60; เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी, 2546, หน้า 11; สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ 2552, หน้า 23)

อธิบายได้ว่า การศึกษาตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน การศึกษา

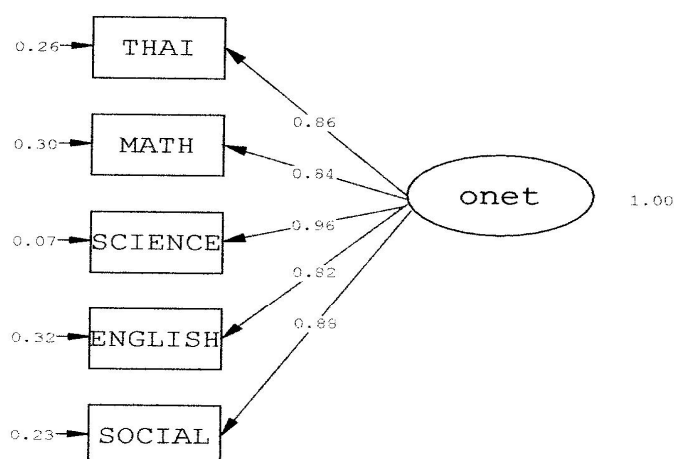
วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย การวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำมาใช้ และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีความเหมาะสมสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของโมเดลการวัดการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

1.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล การวัดตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาษาไทย (THAI) คณิตศาสตร์ (MATH) วิทยาศาสตร์ (SCIENCE) ภาษาอังกฤษ (ENGLISH) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (SOCIAL) แสดงดัง ตารางที่ 18 และภาพที่ 9

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t.	R <sup>2</sup>
THAI	.86	.027	29.35*	.84
MATH	.84	.027	28.54*	.82
SCIENCE	.96	.025	29.22*	.84
ENGLISH	.82	.027	26.79*	.76
SOCIAL	.88	.028	26.04*	.73

\* $p < .05$



Chi-Square=1.75, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

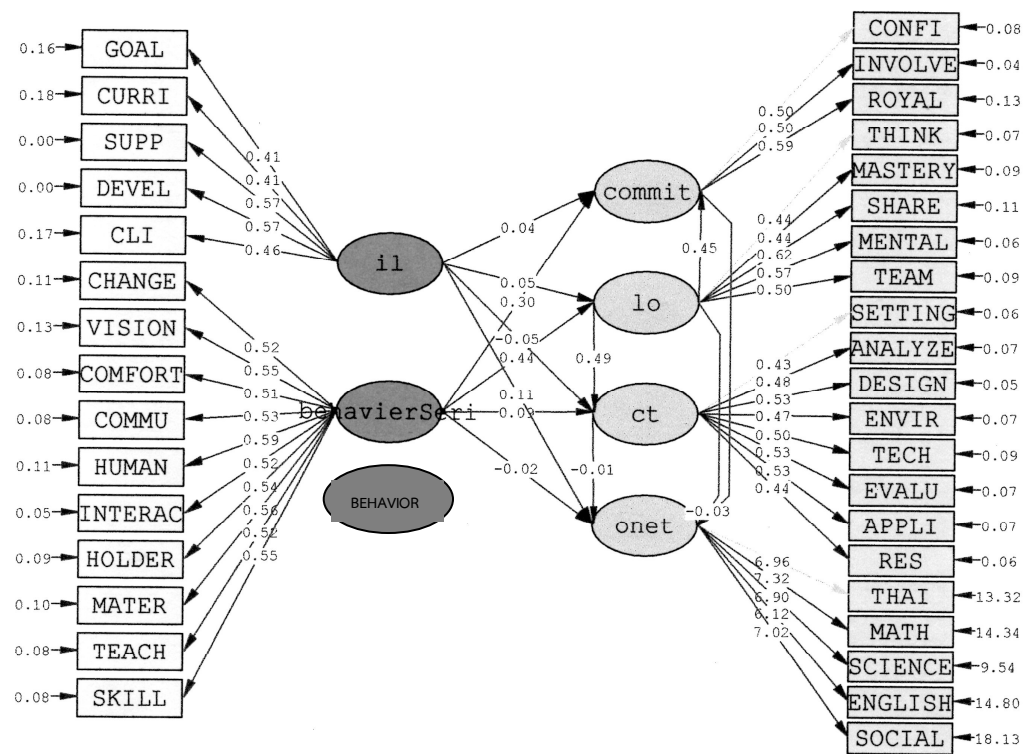
ภาพที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน

จากตารางที่ 18 และภาพที่ 9 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือมากกว่า 0.30 แสดงว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาจากผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 1.75 ที่องศาอิสระ (df) = 0 ค่า P-value = 1.00000 ค่า RMSEA = 0.000 จึงพิจารณาค่า CFI = 0.93 AGFI = 0.91 CFI = 0.99 RMR 0.76 SRMR = 0.31 เมื่อ df เป็น = 0 จึงพิจารณาค่า AIC ECVI CAIC = 1.84 ซึ่งน้อยกว่า 2.21 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 57-58)

อธิบายได้ว่า การศึกษาตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน โดยการวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีความเหมาะสมสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบของโมเดลการวัดผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียน

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตามสมมติฐานการวิจัย

โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตามสมมติฐาน การวิจัย แสดงผลดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตามสมมติฐาน

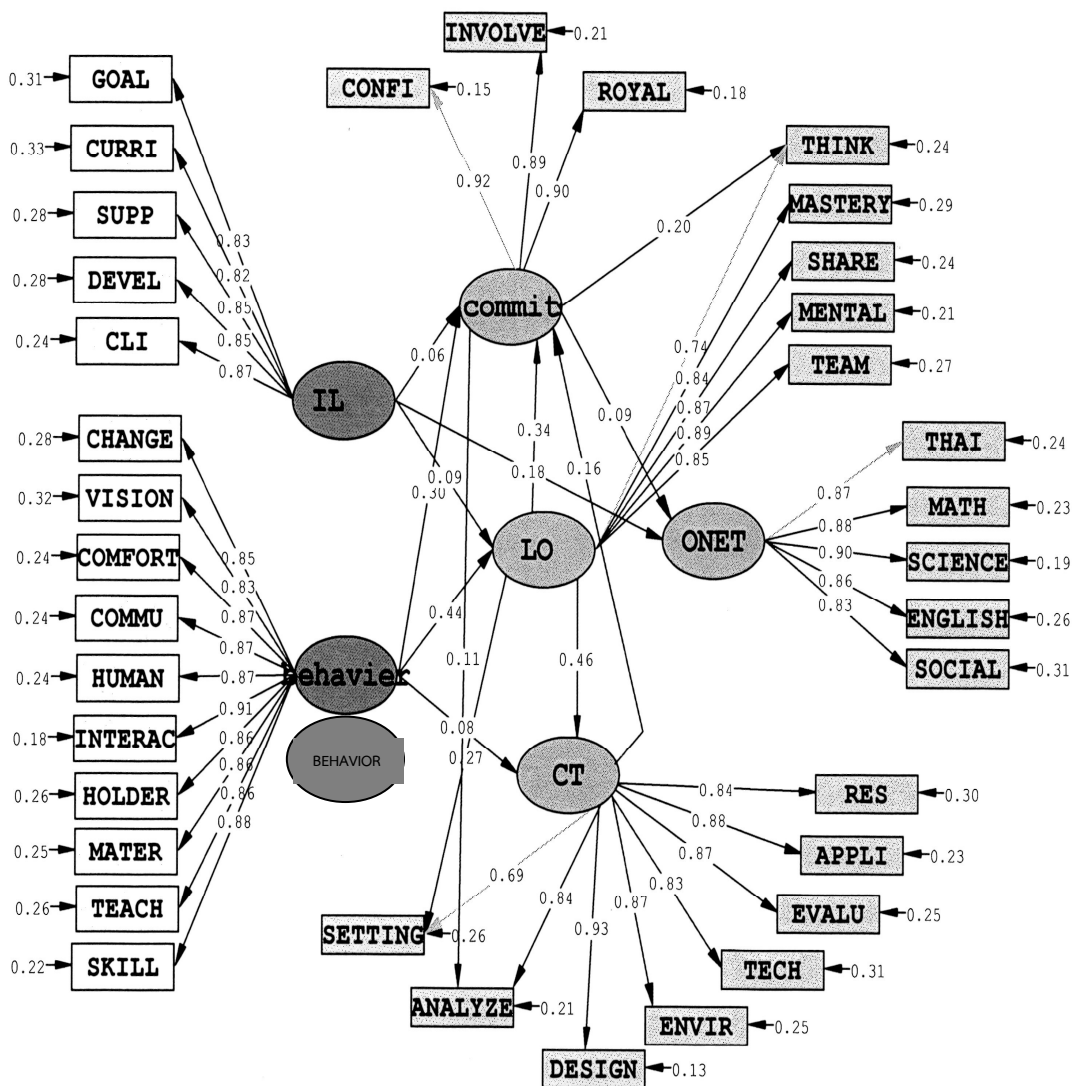
จากภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตามสมมติฐาน พบว่า โมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความกลมกลืนสอดคล้องกับโมเดลสมมติฐานการวิจัย เนื่องจาก ค่า Chi-square = 2710.86 มีนัยสำคัญ ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา จึงพิจารณาจากค่า  $\chi^2/df$  ซึ่งตามเกณฑ์ ไม่เกิน 2 แต่ปรากฏว่าโมเดลดังกล่าวมีค่า  $\chi^2/df = 4.67$  ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ตามกระบวนการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ลิสเรล เสนอให้มีการปรับโมเดลเพื่อให้เห็นความกลมกลืนของโมเดล โดยพิจารณาความสอดคล้องในหลักการทฤษฎีของเส้นทางความสัมพันธ์ใน โมเดลและยอมรับความกลมกลืนสอดคล้องด้วย การตรวจสอบความตรงของโมเดล ผู้วิจัยได้ปรับสมการแนวอิทธิพลเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้โมเดลที่สอดคล้องกลมกลืนมากที่สุด ก่อนการหาค่าอิทธิพลของเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยได้ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์ของ โปรแกรมตามลำดับ และในการปรับแก้แต่ละครั้งก็คำนึงถึงความเป็นไปได้ตามหลักการและทฤษฎีโมเดลสมมติฐานปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทฤษฎีรองรับอิทธิพลจากที่บทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาแล้ว จนได้โมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์สุดท้าย ซึ่งคำสั่งของโปรแกรมไม่รับ การปรับเปลี่ยนค่าอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ

3. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ของข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับให้สอดคล้อง

3.1 ผลการปรับ โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 11



Chi-Square=880.65, df=552, P-value=0.00000, RMSEA=0.031

$\chi^2/df = 1.59$  CFI = 0.93 AGFI = 0.91 RMR = 0.76 NNFI = 0.99 SRMR = 0.031

ภาพที่ 11 โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 11 เป็น โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ปรับแก้แล้ว ซึ่งผลจากการปรับโมเดล แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบหรือตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดล ถือเป็นองค์ประกอบที่แท้จริง

ตามกรอบแนวคิดการวิจัย และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในโมเดลการวัดของแต่ละตัวแปรแฝง เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร สังกัดได้ทุกตัวในโมเดลมีค่ามากกว่า 0.30

3.2 ผลการตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการประเมินความกลมกลืน ของแบบจำลองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาและมีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสถิติตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดล

ดัชนีทดสอบความกลมกลืน	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
1. ระดับความกลมกลืน (Goodness of fit)		
1.1 Chi-square ไม่มีนัยสำคัญ	ต่ำใกล้ 0.00 หรือ	$\chi^2 = 880.65$
กรณี Chi-square มีนัยสำคัญพิจารณา	$P > 0.05$	$df = 552$
จาก Relative Chi-square แทน	$\chi^2 / df < 2$	1.59
1.2 GFI (Goodness of Fit Index)	$> 0.90$	0.93
1.3 AGFI (Adjusted GFI)	$> 0.90$	0.91
1.4 CFI (Comparative Fit Index)	$> 0.95$	0.99
1.5 SRMR (Standardized RMR: Fit Residuals matrix)	$< 0.08 = \text{Good}$	0.031
1.6 RMSEA (Root mean square error of approximation)	$< 0.05 = \text{ดีมาก}$ $< 0.10 = \text{MEDI}$ $> .10 = \text{Poor}$	0.031
1.7 RMR (Root mean squared residual)	ต่ำกว่า 0.80	0.76
1.8 NFI (Normed fit index)	$> 0.90$	0.98
1.9 NNFI (Non-NFI)	เข้าใกล้ 1	0.99
1.10 IFI (Incremental fit index)	$> 0.90$	0.99

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ดัชนีทดสอบความกลมกลืน	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
1.11 CN (Critical N)	> 200	427.20
2. เปรียบเทียบดัชนี AIC ECVI และ CAIC	น้อยกว่า Saturated Model (ที่อยู่ในวงเล็บ) ถือว่าโมเดลมีความกลมกลืน	1.84 (2.21)

จากตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความตรงและความกลมกลืนของโมเดลโดยการพิจารณาค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 880.65 ที่องศาอิสระ ( $df$ ) = 552 มีนัยสำคัญ จึงพิจารณาจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (ผลหารของค่าไค-สแควร์ด้วยองศาอิสระ) ได้เท่ากับ 1.59 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ คือ ค่าผลลัพธ์น้อยกว่า 2 ถือได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาค่าไค-สแควร์โดยใช้ NCP ในกรณีที่มีการปรับโมเดล (Bollen, 1989, p. 270) จะได้ผลลัพธ์เป็น 0.596 ( $NCP = 328.65 / 552 = 0.596$ ) ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องระดับดีมาก (บุรุษย์ เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร, 2535, หน้า 41)

2. การพิจารณาความเหมาะสมความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับข้อมูลเชิงทฤษฎีโดยประเมินจาก Normed fit index (NFI) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 เมื่อ 0 หมายถึง ไม่มีความเหมาะสมเลย กับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่สมบูรณ์ เป็นดัชนีเปรียบเทียบโมเดลที่นำเสนอกับโมเดลหลักตามสมมติฐาน ถ้า ค่า NFI มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ค่า NFI = 0.98 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม (ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2545, หน้า 11-14)

3. ประเมินจากค่า Root mean squares error of approximation (RMSEA) เป็นดัชนีที่พิจารณาเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนซึ่งเป็นผลต่างระหว่างความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างกับความแปรปรวนร่วมตามโมเดล ถ้าเศษเหลือต่ำแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินเป็นดังนี้ ถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่า .05 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสมมาก ถ้ามากกว่า .05 แต่น้อยกว่า .08 ถือว่ามีความเหมาะสม ถ้ามีค่าระหว่าง .80-.10 ถือว่ามี ความเหมาะสมพอใช้ ถ้ามีค่ามากกว่า .10 ถือว่าโมเดลไม่เหมาะสม

4. พิจารณาจาก Goodness of fit index (GFI) เป็นค่าดัชนีที่นำค่า ไค-สแควร์ มาแปลงค่าอีกครั้ง GFI เป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างค่าความเหมาะสมก่อนและหลังปรับโมเดล เป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดตัวอย่างเหมือนกับค่า ไค-สแควร์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้ามีค่ามากกว่า .90 ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสม

5. ประเมินความเหมาะสมของโมเดล คือ Adjusted goodness of fit index (AGFI) เป็นดัชนีปรับแก้ GFI โดยคำนึงถึง  $df$  จำนวนตัวแปร และขนาดตัวอย่าง มีเกณฑ์เช่นเดียวกับ GFI คือ ถ้ามีค่ามากกว่า .90 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า เมื่อปรับแก้โมเดลแล้วมีค่า RMSEA = 0.031 มีนัยสำคัญที่ระดับ  $p < .05$  ค่า GFI = 0.93 AGFI = 0.91 ซึ่งเป็นค่าที่มีความกลมกลืนของโมเดลในระดับมาก

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงยอมรับโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ผลการวิเคราะห์เส้นอิทธิพลตาม โมเดลสมมติฐานที่ปรับแก้ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีดังต่อไปนี้

1. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (IL) ไปยังตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.06
2. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (IL) ไปยังตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09
3. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (IL) ไปยังตัวแปรแฝงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (ONET) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.18
4. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (BEHAVIER) ไปยังตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30
5. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (BEHAVIER) ไปยังตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.44
6. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (BEHAVIER) ไปยังตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู (CT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.08

7. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) ไปยังตัวแปรแฝง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (ONET) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09

8. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) ไปยังตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34

9. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) ไปยังตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู (CT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.46

10. เส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู (CT) ไปยังตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.16

และจากข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ปัจจัยตามโมเดลมีเส้นทางอิทธิพลแสดงได้ดังสมการพยากรณ์ของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 สมการการวัดของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	IL	BEHAVIOR	COMMIT	LO	CT	ONET
ตัวแปรสังเกตได้						
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร						
การกำหนดเป้าหมาย	$R^2 = 0.69$					
การบริหารหลักสูตรและการสอน	$R^2 = 0.67$					
การนิเทศการสอน	$R^2 = 0.72$					
การพัฒนาครูและนักเรียน	$R^2 = 0.72$					
การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	$R^2 = 0.76$					
พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร						
การส่งเสริมเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา		$R^2 = 0.72$				
การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา		$R^2 = 0.68$				
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน		$R^2 = 0.76$				
การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร		$R^2 = 0.76$				
การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี		$R^2 = 0.76$				
การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน		$R^2 = 0.82$				
การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง		$R^2 = 0.74$				
การสนับสนุนทรัพยากร		$R^2 = 0.75$				

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	IL	BEHAVIOR	COMMIT	LO	CT	ONET
การส่งเสริมด้านการเรียนการสอน		$R^2 = 0.74$				
การใช้ทักษะการบริหาร		$R^2 = 0.78$				
ความผูกพันต่อองค์กรของครู						
ความเชื่อมั่น			$R^2 = 0.85$			
ความทุ่มเท			$R^2 = 0.79$			
ความจงรักภักดี			$R^2 = 0.82$			
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา						
การคิดอย่างเป็นระบบ				$R^2 = 0.76$		
การเป็นบุคคลที่รอบรู้				$R^2 = 0.71$		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม				$R^2 = 0.76$		
การมีรูปแบบความคิด				$R^2 = 0.79$		
การเรียนรู้เป็นทีม				$R^2 = 0.73$		
การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู						
การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน					$R^2 = 0.74$	



ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	IL	BEHAVIOR	COMMIT	LO	CT	ONET
การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้					R <sup>2</sup> = 0.79	
การออกแบบแล้วจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล					R <sup>2</sup> = 0.87	
การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้					R <sup>2</sup> = 0.75	
การใช้สื่อภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยีที่เหมาะสม					R <sup>2</sup> = 0.69	
การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย					R <sup>2</sup> = 0.75	
การวิเคราะห์ผลการประเมินแล้วนำมาใช้					R <sup>2</sup> = 0.77	
การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					R <sup>2</sup> = 0.70	
ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ						
ภาษาไทย						R <sup>2</sup> = 0.76
คณิตศาสตร์						R <sup>2</sup> = 0.77
วิทยาศาสตร์						R <sup>2</sup> = 0.81
ภาษาอังกฤษ						R <sup>2</sup> = 0.74
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม						R <sup>2</sup> = 0.69

จากตารางที่ 20 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายสามารถอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 69
2. การบริหารหลักสูตรและการสอนสามารถอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 67
3. การนิเทศการสอน สามารถอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 72
4. การพัฒนาครูและนักเรียนสามารถอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 72
5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนสามารถอธิบายปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
6. การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 72
7. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 68
8. การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
9. การส่งเสริมการติดต่อสื่อสารสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
10. การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
11. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชนสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 82
12. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง สามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 74
13. การสนับสนุนทรัพยากรสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 75
14. การส่งเสริมด้านการเรียนการสอนสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 74

15. การใช้ทักษะการบริหารสามารถอธิบายปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 78
16. ความเชื่อมั่นสามารถอธิบายปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 85
17. ความทุ่มเทสามารถอธิบายปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 79
18. ความจงรักภักดีสามารถอธิบายปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 82
19. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสามารถอธิบายปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
20. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ สามารถอธิบายปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 71
21. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสามารถอธิบายปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
22. ด้านการมีรูปแบบความคิดสามารถอธิบายปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 79
23. ด้านการเรียนรู้เป็นทีมสามารถอธิบายปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 73
24. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนสามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 74
25. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลและนำมาใช้สามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และความผูกพันต่อองค์กรของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 79
26. การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 87
27. การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 75

28. การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมสามารถอธิบายปัจจัยการจัดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 69
39. การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลายสามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 75
30. การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้สามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 77
31. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สามารถอธิบายปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 70
32. ภาษาไทยสามารถอธิบายปัจจัยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 76
33. คณิตศาสตร์สามารถอธิบายปัจจัยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 77
34. วิทยาศาสตร์สามารถอธิบายปัจจัยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 81
35. ภาษาอังกฤษสามารถอธิบายปัจจัยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 74
36. สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สามารถอธิบายปัจจัยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความเที่ยงร้อยละ 69

ตารางที่ 21 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ตัวแปรผล →	COMMIT			LO			CT			ONET		
ตัวแปรสาเหตุ ↓	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
IL	.06	.04	.10	.09	-	.09		.03	.03	.18	.01	.19
BEHAVIOR	.30	.21	.51	.44	-	.44	.08	.16	.24		.04	.04
COMMIT								-		.09		.09
LO	.34	.09	.43		-		.46	-	.46		.04	.04
CT	.16		.16		-			-			.02	.02
R <sup>2</sup>	.42			.20			.25			.43		

$\chi^2 = 880.65, df = 552, \chi^2 / df = 1.59, P = 0.00, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, RMR = 0.76,$

RMSEA = 0.031, NFI = 0.98, CFI = 0.99, SRMR = 0.031

\*  $p < .05$  DE = อิทธิพลทางตรง IE = อิทธิพลทางอ้อม TE = อิทธิพลรวม

จากตารางที่ 21 ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญ จึงพิจารณาจากค่า  $\chi^2 / df = 1.59$  และค่าดัชนีความสอดคล้อง GFI, AGFI, RMR, SRMR, RMSEA และ CFI ซึ่งค่าต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องในระดับดี ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง หลังปรับความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ในทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

เส้นอิทธิพลเชิงปัจจัยในโมเดลโครงสร้าง (Structural model)

1. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง มี 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยร่วมกันทำนายผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง ได้ร้อยละ 43

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ

42

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยสมการนี้สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 20

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู โดยสมการนี้สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 25

อธิบายได้ว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และความผูกพันต่อองค์กรของครู

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูไปยัง

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูส่งผลทางตรงต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติโดย ผู้เชี่ยวชาญ

เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ของ โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบ เจาะจง (Focus group discussion) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน มาร่วมกันอภิปรายกลุ่มสนทนา แบบเจาะจง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม เป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ ผลการอภิปรายกลุ่ม สนทนาแบบเจาะจงของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า โมเดลมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมอภิปราย กลุ่มสนทนาแบบเจาะจง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติทั้ง 5 องค์ประกอบ
2. ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมอภิปราย กลุ่มสนทนาแบบเจาะจง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติทั้ง 10 องค์ประกอบ
3. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบ เจาะจง มีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติทั้ง 3 องค์ประกอบ
4. ปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วม อภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ปฏิบัติทั้ง 5 องค์ประกอบ
5. ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วม อภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ปฏิบัติทั้ง 8 องค์ประกอบ

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหาร  
เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญ  
มีความเห็นว่าปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยและองค์ประกอบในแต่ละปัจจัยมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้  
ปฏิบัติ

ผลการพิจารณา โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทาง  
การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ปรับแก้ไขสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ  
ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น แสดงตามตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลที่ปรับแก้ไข  
ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยการอภิปราย  
กลุ่มสนทนาแบบเจาะจง

ที่	โมเดลที่ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการอภิปรายกลุ่มสนทนา แบบเจาะจง
1	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี อิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและส่งผล ทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูไปยังผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	เห็นสอดคล้องกับโมเดลตามข้อมูล เชิงประจักษ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติมากที่สุด
2	ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	เห็นสอดคล้องกับโมเดลตามข้อมูล เชิงประจักษ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติมากที่สุด



## ตารางที่ 22 (ต่อ)

ที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการอภิปรายกลุ่มสนทนา แบบเจาะจง
3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผล ทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู	เห็นสอดคล้องกับโมเดล ที่ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติมากที่สุด
4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผล ทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การจัด การ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	เห็นสอดคล้องกับโมเดล ที่ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติมากที่สุด
5 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผล ทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูไปยังผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง	เห็นสอดคล้องกับโมเดล ที่ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติมาก
6 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู และ การวัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ ครู	เห็นสอดคล้องกับโมเดล ที่ปรับแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์และมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ปฏิบัติมาก
7 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ ครูส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง	เห็นสอดคล้องกับโมเดลตามข้อมูล เชิงประจักษ์ในเรื่องอิทธิพล ทางอ้อมและมีความคิดเห็นที่น่าจะ มีอิทธิพลทางตรงด้วย และ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ปฏิบัติมาก

จากตารางที่ 27 สามารถสรุปผลการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงทั้ง 8 ท่าน เห็นสอดคล้องกับโมเดลนี้ เพราะคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยตั้งต้นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทุกตัว เนื่องจากหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะมุ่งเป้าหมายในการบริหารงานสถานศึกษาไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้น การจัดกิจกรรม การวางแผนดำเนินงานของโรงเรียน จะมีเป้าหมายไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ชั้นพื้นฐานของนักเรียน เป็นหนึ่งในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ชั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเพราะว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารที่กำหนดนโยบายแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้ให้นักเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติที่ดี แต่ผู้นำนโยบายนำวิธีการไปปฏิบัติ คือ ครู ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลกับครู โดยตรง ทั้งในด้านของความรู้สึกรับปฏิบัติงานของครู หากครูมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร ต่อองค์กร จะทำให้ครูปฏิบัติงานได้ดี ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจ อันส่งผลให้ผลการทดสอบของนักเรียนดี ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของนักเรียน

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติชั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงทั้ง 8 ท่าน เห็นสอดคล้องกับโมเดลนี้ และคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบดังนี้

เมื่อครูมีความผูกพันต่อองค์กร ครูจะเกิดความรัก ความศรัทธา ทุ่มเท เสียสละที่จะทำงานและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และจากประสบการณ์ตรงของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 ท่านพบว่า ครูที่เป็นครูท้องถิ่นหรืออยู่ในโรงเรียนยาวนาน ไม่คิดย้ายไปไหน จะปฏิบัติงานด้วยความรัก ความทุ่มเท และโรงเรียนที่มี ผลการทดสอบทางการศึกษาชั้นพื้นฐานสูง ครูผู้สอนจะเป็นครูอาวุโสหรือครูที่อยู่

ในโรงเรียนมายาวนาน ดังนั้น ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู จึงควรมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู

ผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงทั้ง 8 ท่าน เห็นสอดคล้องกับโมเดลนี้ และคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบ ดังนี้

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ไปยังเป้าหมาย มีความสามารถในการวางแผน ปรับปรุงโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า จัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ อีกทั้งดำเนินงานในโรงเรียนทุกอย่าง อย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีการร่วมมือร่วมใจกัน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำ ทำให้สภาพของโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์กรของครู

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

ผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงทั้ง 8 ท่าน เห็นสอดคล้องกับโมเดลนี้ และคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบดังนี้

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้นส่งผลต่อครูโดยตรง การมีปฏิสัมพันธ์มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร จะช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในสถานศึกษาเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ครูเกิดการยอมรับ ศรัทธา เชื่อมั่น ทำให้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ที่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ได้ทำงานเป็นทีม มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้สภาพของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูเกิดการเรียนรู้เป็นบุคคลที่รอบรู้ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร จึงมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของครู มีการนิเทศติดตาม การสอนของครู จึงทำให้ครูเกิดการจัด การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงทั้ง 8 ท่าน เห็นสอดคล้องกับโมเดลนี้ และคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารเป็นแต่เพียงผู้ที่คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับผู้สอนและผลักดันการจัดการเรียนการสอนให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นการส่งผลกระทบต่อครูโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร จะต้องมีความรัก ความศรัทธา ในองค์กรการให้เห็นก่อน ครูจึงจะเกิดความรัก ความศรัทธาในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหลอมรวมพฤติกรรมของครู ให้เป็นครอบครัวเดียวกัน มีเป้าหมายหลักร่วมกัน จึงจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อครูโดยตรงจึงทำให้พฤติกรรมของผู้บริหาร ส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจงทั้ง 8 ท่าน เห็นสอดคล้องกับโมเดลนี้ และคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบ ดังนี้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ที่จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม ใฝ่หาความรู้ เมื่อครูร่วมมือร่วมใจกันทำงาน จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของครู เมื่อสภาพของโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นหมายความว่าครูต้องรอบรู้ มีความคิดที่เป็นระบบระเบียบ ครูที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะมีวิธีการสอนนักเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอนให้นักเรียนคิดเป็น ทำให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และผลดังกล่าวนำไปสู่ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู และส่งผลทางอ้อม ผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญควรส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีข้อสรุปที่ตรงกันว่า โมเดลนี้มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยมีการอภิปรายให้เหตุผลประกอบดังนี้

เนื่องจากครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนโดยตรง นักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ผู้เชี่ยวชาญจึงมีความคิดเห็นตรงกันว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ควรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน แต่ผลที่เกิดขึ้นทางอ้อมอาจเป็นเพราะ ครูประเมินตนเองในการตอบคำถามครั้งนี้ ทำให้ครูตอบเข้าข้างตนเอง หรืออาจเป็นไปได้ว่าครูได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว แต่ยังไม่ตรงกับตัวชี้วัดของหลักสูตรและตัวชี้วัดที่ใช้ในการออกข้อสอบของสำนักทดสอบ แต่ในเรื่องการส่งอิทธิพลทางตรงผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครูนั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย โดยมีความคิดเห็นว่ามีเป็นไปได้ เมื่อครูสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จะทำให้ครูเข้าใจสภาพความเป็นจริงของนักเรียน ทำให้ครูเกิดความรัก ศรัทธาในอาชีพครู อันส่งผลต่อความผูกพันในอาชีพ และองค์กรที่ครูปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า โมเดลที่ปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้ปฏิบัติ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยศึกษาผ่านตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural equation model: SEM) จำนวน 6 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ความผูกพันต่อองค์กรของครู 4) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 5) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และ 6) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 720 คน ซึ่งเป็น จำนวน 20 เท่าของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (Hair et. al., 2006, pp. 112-113) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเกณฑ์การสุ่มเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่เกี่ยวกับตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร ที่ครอบคลุมองค์ประกอบย่อยของแต่ละตัวแปรแฝง ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 และข้อมูล ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 (O-NET) ปีการศึกษา 2558 จากสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผลข้อมูล ดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ 1) การวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 2) พัฒนาและตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ

ขึ้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม ลิสเรล ซึ่งพิจารณาภาพรวมของโมเดล จากค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit measure) 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง โดยผู้เชี่ยวชาญ (Focus group discussion) 4) สรุปผลและนำเสนอโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียง และจัดทำรายงานผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวอยู่ในช่วง 3.72-4.30 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรด้านความทุ่มเท (4.30) รองลงมา คือ ตัวแปรด้านความเชื่อมั่น (4.20) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.72) เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่ละตัวแปรแบ่ง พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (3.75) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (BEHAVIOR) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมด้านการเรียนการสอน (4.01) ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู (COMMIT) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความทุ่มเท (4.30) ปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (LO) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (4.01) ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CT) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (3.90) สำหรับค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าใกล้เคียงกันและอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม สำหรับค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ทุกตัวแปร คือ มีค่าน้อยกว่า 2 นอกจากนี้ ค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทุกตัวแปร คือ มีค่าน้อยกว่า 7.00 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปร มีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง

2. ผลการพัฒนาและตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามสมมติฐาน ยังไม่กลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่สังเกตได้ให้สัมพันธ์กัน เพื่อให้โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังปรับ โมเดลพบว่า โมเดลการวัดของแต่ละตัวแปรแฝง ที่มีตัวแปรสังเกตได้ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป โมเดลการวัดของทุกตัวแปรมีความตรง และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่สังเกตได้ให้สัมพันธ์กัน พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี แสดงว่า โมเดลที่ปรับสมการแนวอิทธิพลตามขั้นตอนและข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์ของโปรแกรมตามลำดับ จนได้ โมเดลสุดท้ายซึ่งคำสั่งของโปรแกรมไม่รับการปรับเปลี่ยนค่าอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ อีกนั้น มีความเหมาะสมที่จะนำมาอภิปรายผลต่อไปได้

โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยพิจารณาจากเส้นอิทธิพลได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.2 ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



2.3 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การของครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.5 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ซึ่งจากผลดังกล่าว แสดงว่าทุกปัจจัยไม่ว่าจะเป็น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ความผูกพันต่อองค์การของครู ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ล้วนส่งผลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งสิ้น ต่างกันที่ส่งผลทางตรงหรือทางอ้อมเท่านั้น

3. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโมเดลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ

## อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่สังเกตได้ให้สัมพันธ์กัน โดยการตรวจสอบ

ความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลเชิงบวกในทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสิ่งที่พบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เส้นอิทธิพลที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าสูงสุด คือ วิชาวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วิชาวิทยาศาสตร์เป็นทักษะกระบวนการคิด ทดลอง ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ที่มุ่งหวังให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้นักเรียนได้ทดลองลงมือค้นคว้าปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเนื้อหาของวิชาวิทยาศาสตร์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำความรู้และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ Brandt (2003) กล่าวว่า โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ ต้องสนับสนุน การเรียนรู้ ครูต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จเป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น เมื่อครู โรงเรียน ผู้บริหารมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนจึงส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น เจต เจริญสุข (2554) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และมีความผันแปรร่วมกันอยู่เพียงร้อยละ 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์

สูงสุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและภาระงานด้านวิชาการ นอกจากนี้ พิริยะ ทองมนต์ (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ได้แก่ บุคลิกภาพ การสร้างบรรยากาศในห้องเรียน วิธีสอนของครู การใช้สื่อการเรียนการสอน การใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ การวัดผลและการประเมินผล และความรู้ในเนื้อหา กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ของครู อีกทั้ง อรุณรัตน์ วันเพ็ญ (2552) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการสอนของครูวิทยาศาสตร์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกพบว่า มี 8 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจ ดังนั้น หากครูจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่สร้างความสนใจ จูงใจ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน ให้นักเรียนเกิดความไว้วางใจนักเรียนจะมีความรู้สึกลดลง และตั้งใจเรียน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยตั้งต้นที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น ๆ จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ โยธิน สกุลเดช (2548) ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ ทศพร จันทราช (2554) ที่ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดเป้าหมาย การบริหารหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน การพัฒนาครูและนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนนั้น เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นงานหลักที่สำคัญและเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องได้ผลผลิตที่จะออกมามี คุณภาพ ตรงตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและความต้องการของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม มีการส่งเสริมให้ครูประเมินผู้เรียนเป็นระยะ ๆ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ แจ้งผลการเรียนรู้ให้นักเรียนรับทราบทำให้เกิดกำลังใจในการเรียนรู้ รู้ข้อบกพร่องของตนเอง และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการตัดสินใจ ประเมินผลการเรียนอย่างมีหลักเกณฑ์

และเหมาะสม ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับชาตินั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Prytula et al. (2013) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการในด้านการจัดการเรียน การสอน โดยให้มีการพัฒนาการทำวิจัยและการร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และ Lahui-Ako (2001, pp. 233-265) ได้เสนอว่าการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้งานวิชาการเกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรมความรู้ทักษะและการวิจัยชั้นเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมครูไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน งานวิจัยของ Gamble (2001) ที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งเสริมบรรยากาศในด้านบวกต่อความพึงพอใจของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ Chell (2001, p. 5) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอนของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน พิระ เสมพีช (2551) ศึกษากระบวนการบริหารที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์ระดับชาติทุกกลุ่มประสบการณ์ พบว่า กระบวนการบริหารที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์ระดับชาติทุกกลุ่มประสบการณ์ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานในทุกขั้นตอน มีการประชุมวางแผน นิเทศติดตาม ประเมินผลการทำงานทุกระยะ โดยมีกระบวนการบริหารอยู่ 5 ขั้นตอน คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ประชุมวางแผน การมอบหมายงาน การนิเทศกำกับติดตาม การประเมินผล และมีเงื่อนไขที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเกณฑ์ระดับชาติ 4 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขด้านความรักและศรัทธาในองค์กร เงื่อนไขด้านความร่วมมือของบุคลากร เงื่อนไขด้านความหลากหลายของแหล่งเรียนรู้ เงื่อนไขด้านการสนับสนุนของหน่วยงานอื่นซึ่งสอดคล้องกับผลของงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษานั้นมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ซึ่งเงื่อนไขด้านความรักและศรัทธาในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กรของครู สิรราณี วสุภักดิ์ (2551, หน้า 28) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนและคุณภาพของผู้เรียน

แต่เนื่องจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับชาตินั้นอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารไม่ได้มีบทบาทต่อตัวนักเรียนโดยตรง

ผู้บริหารไม่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง เป็นแค่เพียงผู้ที่คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับครูผู้สอน และผลักดันการจัดการเรียนการสอนให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เจต เจริญสุข (2554) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และมีความผันแปรร่วมกันอยู่เพียงร้อยละ 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้าน การกำหนดเป้าหมายและภาระงานด้านวิชาการ เอ็มพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย และภริภา จันทร์อินทร์ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำ พบว่า มี 9 ประเด็น โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ การเห็นความสำคัญของการสอบ นโยบายของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพวิชาการ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การเข้าถึงข้อมูลการสอบของครูยังมีน้อย พฤติกรรมการสอนของครู ระดับความยากของข้อสอบ ช่วงเวลาในการสอบและการแจ้งผลการสอบล่าช้า คุณวุฒิของครู ไม่ตรงตามสาระการสอน ครูไม่ครบตามกลุ่มสาระ ภาระงานครูมีมาก

อย่างไรก็ดี จากผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำขึ้นพื้นฐาน ดังนั้น การที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำขึ้นพื้นฐานนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาและยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำขึ้นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดขึ้นในตนเอง

2. ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำขึ้นพื้นฐาน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การของครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำขึ้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับสมมติฐานในด้านอิทธิพลทางอ้อม การที่ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดำขึ้นพื้นฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นเช่นเดียวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ไม่ได้มีบทบาทต่อตัวนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารไม่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง เป็นแค่เพียงผู้ที่คอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ

ให้กับครูผู้สอน และผลักดันการจัดการเรียนการสอนให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนการที่ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูนั้นอาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับครูโดยตรง บทบาทต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้นสามารถมองเห็นได้จาก การแสดงพฤติกรรมในการบริหารงาน โรงเรียนและวัดได้จากคุณภาพของงานที่ดีขึ้นผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารด้วยการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้บริหารในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ พฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การวางแผนในการดำเนินงานว่าควรจะเป็นไปทิศทางใดองค์กรจึงจะเจริญก้าวหน้า การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องจัดทำ เมื่อได้บุคคลเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการอำนาจการและประสานงานให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินไปโดยราบรื่นมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เป็นการรายงานการปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดสรรสนับสนุนงบประมาณการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับครูทั้งสิ้น ครูจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อครู คุณฤดี อ้วนคำ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสามารถของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของผู้เรียนในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเลย พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจกับครูในเรื่องของ การบริหารจัดการ โรงเรียน สิทธิและหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีการพูดคุยปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนสิ่งที่ดี ๆ ต่อกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูอย่างต่อเนื่อง ให้ครูรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ จัดสรรงบประมาณให้ร่วมกันบริหารสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของความเป็นครู ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารสถานศึกษา จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู ผู้บริหาร และสถานศึกษา ทำให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมของผู้บริหารจึงส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ในด้านของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เมื่อผู้บริหารจัดให้มีการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาวิชาชีพครูทั้ง โรงเรียน ทำให้ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และนำมาพัฒนางานในโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เข้าพบและพูดคุยกับครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ให้ คำชมและสะท้อนความคิดเห็นต่อครู นักเรียน และ

ชุมชน ส่งผลให้ปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู สอดคล้องกับ Cotton and Ashley (2003) กล่าวว่าผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรม ในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับครูในด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับคณะครู การพัฒนาการนิเทศการสอน ให้การส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงโครงการใหม่ ๆ นำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้ สังเกตการสอนในห้องเรียน กระตุ้นให้ครูใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด ช่วยจัดตั้งระบบเวลาในการสอน กำกับติดตาม การปฏิบัติงานของครู เอาใจใส่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติร่วมกับครูโดยตรง จึงเป็นผลทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

3. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเป็นที่น่าสนใจว่าปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี ล้วนมีอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของครูทั้งสิ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องการพัฒนาตนเอง การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมประกวดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียน เมื่อครูได้รับการยกย่องจากหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ครูจึงเกิดความภาคภูมิใจ อีกทั้งการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีพฤติกรรมเป็นกัลยาณมิตรกับครู ก็ทำให้ครูเกิดความไว้วางใจ เกิดความรัก ความศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ด้วยความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปในทิศทางที่ดี โดยการแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เสียสละและอุทิศเวลาให้กับ การปฏิบัติงาน ยอมรับเป้าหมาย และคุณค่าขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ พิทักษ์รักษาผลประโยชน์ รักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่มทุกท่านต่างให้ความคิดเห็นเหมือนกันว่าครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนยาวนานหรือเป็นคนพื้นที่ มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ครูที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะปฏิบัติ

หน้าที่ได้ดี เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่ครูกำลังทำ จะทำเพื่อสถานศึกษาและนักเรียน ซึ่งเมื่อครูทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ทุ่มเทในการสอน การดูแลเอาใจใส่นักเรียน มีการติดตามซ่อมเสริมนักเรียน จะส่งผลให้นักเรียนมีผลการทดสอบในทุกระดับสูง ซึ่งงานวิจัยของ พีระ เสมพีช (2551) ที่ศึกษากระบวนการบริหารที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์ระดับชาติทุกกลุ่มประสบการณ์ พบว่า เงื่อนไขที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเกณฑ์ระดับชาติ มี 4 ประการ เงื่อนไขแรก คือ ความรักและศรัทธาในองค์กร ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในความรักและศรัทธาในองค์กร มีการจัดกิจกรรมหลอมรวมพฤติกรรมให้เป็นครอบครัวเดียวกัน ดูแลเมื่อเจ็บป่วยให้ขวัญและกำลังใจ ตอบแทนความดี ความชอบ ยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสและจัดพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือในการทำงาน การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้อิสระแก่ครู ทั้งในด้านความคิดและด้านการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา จึงทำให้ครูรักษาผลประโยชน์ของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ และครูมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจและยอมสละเวลาเพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้ปฏิบัติงานอยู่นั้นเองอีกทั้งการที่ครูได้รับการกระตุ้นและเกื้อหนุนในปัจจัยต่าง ๆ จากสถานศึกษาจะทำให้ครูเต็มใจและยอมสละเวลาให้กับการทำงานเพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545, หน้า 102-106) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี จะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้อง ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บริหาร ได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ และการที่ผู้บริหาร มีความสุภาพอ่อนน้อม มีกิริยาท่าทางและคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะ จะเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุคนธ์ เชื้ออ่อน (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองบัวลำภู เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและ รายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธา ความจงรักภักดีและความทุ่มเท อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gamble (2001) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารและเพศของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า



ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะส่งเสริมบรรยากาศในด้านบวกเพื่อความพึงพอใจของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4. ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของครู ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เฉพาะอิทธิพลทางอ้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น เกี่ยวข้องกับครูผู้สอน โดยตรงมากกว่านักเรียน ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาส่งอิทธิพลทางตรงผ่านปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู เนื่องจากความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้นประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการมีรูปแบบความคิด และ 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Senge, 1990) จะเห็นได้ว่าในห้าด้านนั้นเกี่ยวข้องกับครูผู้สอนโดยตรงก่อน การจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องพัฒนาครูให้มีความรอบรู้ก่อน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ Celep and Cetin (2005, p. 104) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ ใช้ความรู้ ทั้งความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลเพื่อยกระดับการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในองค์การ โดยผ่าน ความชำนาญการและสร้างสรรค์งานของบุคลากรที่อยู่ในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณี เทพสุตร (2556) ที่ศึกษารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน พบว่า การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคคลให้มีความรอบรู้ มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นทีม มีแบบแผนทางความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการเรียนรู้เทคโนโลยี นวัตกรรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการบริหารจัดการความรู้ มีการจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ โดยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศในองค์การ ทัศนคติในองค์การดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การของครู อีกทั้งเมื่อครูเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด ทำให้ครูมีความรู้กว้างขวาง สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้เหมาะสมกับนักเรียน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จึงส่งอิทธิพลทางตรงไปยังปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัย การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน

เป็นสำคัญของคุณ และความผูกพันต่อองค์กรของคุณ ไปยัง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง  
กับงานวิจัยของ วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร  
แห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2  
พบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก โดยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ  
ประสิทธิผล ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

5. ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ  
ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง โดยส่งอิทธิพลทางตรงอ้อมผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของคุณ  
ผลการวิจัยข้อนี้ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เฉพาะอิทธิพลทางอ้อม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าใน  
การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ครูเป็นผู้ตอบและประเมินตนเอง ดังนั้น เมื่อครูประเมินตนเองว่า  
ตนเองทำการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหรือไม่ ครูส่วนใหญ่จะประเมินว่าตนทำการสอน  
โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่ในความเป็นจริงครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้สอน  
โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ในแต่ละรายการของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น  
สำคัญมีผลอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานอยู่ใน  
ระดับต่ำ ทำให้ผล การวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของคุณ  
จึงมีผลทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากการสนทนากลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ทุกโรงเรียนเมื่อจะทำการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐาน จะเน้นเรื่องการนำข้อสอบเก่า ๆ มาฝึกให้นักเรียนทำบ่อย ๆ เพื่อให้คุ้นเคยกับข้อสอบ  
ซึ่งไม่ได้เป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุสรี  
พันธุ์แฉล้ม (2553) ที่ได้ทำการวิเคราะห์มุมมองของผู้เกี่ยวข้องกัน นโยบายการทดสอบทาง  
การศึกษาระดับชาติและผลกระทบที่เกิดขึ้น พบว่า ในด้านพฤติกรรมการสอนของคุณั้น  
ครูมีการใส่ใจต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่นมีการวางแผนและเตรียมการสอน ออกข้อสอบตาม  
จุดประสงค์ มีการติวข้อสอบให้นักเรียนก่อนสอบ และมีการสร้างความตระหนักให้นักเรียนเห็น  
ความสำคัญของการทดสอบระดับชาติมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผลการสอบของนักเรียน โรงเรียน  
สามารถนำมาประเมินคุณภาพการสอนของคุณและสะท้อนคุณภาพของโรงเรียนได้ แต่ครูยังคงมี  
พฤติกรรมการสอนแบบเน้นบรรยายท่องจำ เนื่องจากวิธีการสอนแบบบรรยายเป็นวิธีที่ครูไทยใช้  
สอนมาเป็นเวลานาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันดี สมมิตร (2552) ที่ศึกษาผลกระทบของ  
การสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานที่มีต่อพฤติกรรมการสอนของคุณในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า  
ผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อมีนโยบายเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ในด้านการจัดการ

เรียนการสอน ครูสอนครอบคลุมเนื้อหาของแบบเรียนมากขึ้น แต่ยังไม่มาก จัดทำแบบฝึกหัดเพิ่มเติมตามแนวข้อสอบระดับชาติ เพิ่มเวลาเรียนหลังเลิกเรียนมากขึ้น มีพฤติกรรมการสอนแบบบรรยายเน้น การจำมากขึ้น โดยการให้นักเรียนฝึกจำ ฝึกทำข้อสอบบ่อย ๆ มีการแนะนำให้นักเรียนทำข้อสอบระดับชาติย้อนหลังทุกปี นำข้อสอบระดับชาติมาประยุกต์ใช้ในการออกข้อสอบระดับโรงเรียน โรงเรียนที่มีชื่อเสียงมาก มีการสอนแบบติว เน้นการติวข้อสอบมากกว่าโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ปานกลางและน้อย โรงเรียนสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีการสอนแบบติว เน้นการติวข้อสอบมากกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อต้องการพัฒนาให้ผลการทดสอบระดับชาติของโรงเรียนสูง จึงมีนโยบายจัดสอนเสริมพิเศษให้นักเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับแนวข้อสอบ ซึ่งการกระทำดังกล่าวมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกนั้นเป็นการเสริมโอกาสให้นักเรียนได้เรียนเสริมนอกเวลาเรียน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ไม่ต้องเสียเวลาไปหาที่เรียนเสริม สำหรับนักเรียนที่ผู้ปกครองมีความพร้อม แต่ด้านลบ คือ เมื่อเน้นการติวข้อสอบมากเกินไป ก็จะขัดกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพราะครูไม่ได้สอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่สอนโดยให้นักเรียนท่องจำข้อสอบให้ได้มากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ครูใช้แนวทางในการบูรณาการแนวข้อสอบไปกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนปกติ ผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่ม จึงมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผลการวิจัยข้อนี้ โดยมีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีโอกาสโดยตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน เพราะหากถ้าครูได้สอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญจริงแล้ว ครูจะสอน โดยยึด ความแตกต่างของนักเรียนแต่ละบุคคล มีการวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล และสอนให้นักเรียน คิดวิเคราะห์เป็น ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนทำแบบทดสอบได้เนื่องจากแบบทดสอบวัดผลระดับชาติเป็นการออกข้อสอบในด้านของการคิดวิเคราะห์มากกว่าความรู้ความจำ ในด้านที่ตัวแปรแฝงปัจจัยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญส่งอิทธิพลทางตรงผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของครู นั้น อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานมีผลต่อตัวครู นักเรียน และสถานศึกษา อีกทั้งส่งผลต่อการเลื่อนวิทยฐานะของครู ผู้บริหารมีนโยบายจัดสอนเสริมพิเศษให้นักเรียนมีความรู้เพิ่มขึ้น ครูจึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเพื่อให้นักเรียนทำข้อสอบระดับชาติได้ดีขึ้น ครูส่วนหนึ่งมีความเครียดจากการสอบระดับชาติ ซึ่งความเครียด ความทู่เทหรือความตั้งใจที่จะสอนให้นักเรียนมีผลการสอบที่ดี จึงส่งผลต่อความรู้สึกก่อนเป็นความผูกพันต่อองค์การของครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันดี สมมิตร (2552) ที่ศึกษาผลกระทบของการสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานที่มีต่อพฤติกรรมการสอนของครูในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่านโยบายการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ทำให้ครูเครียด และทำให้ครูเน้นการสอนติวมากขึ้น

มีพฤติกรรมการสอนไม่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณให้ครูในการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน การสอนที่จะเสริมความสามารถของครูแทนที่จะนำข้อสอบมาสอนในห้องเรียน สอดคล้องกับ Herman and Golan (1991) ที่ศึกษาผลกระทบของการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ที่มีต่อครู โดยเน้นที่ผลกระทบของกระบวนการเรียนการสอน พบว่า ผลจากการนำผลคะแนนการสอบของนักเรียนมาใช้ในการประเมินครู ทำให้ครูมีความเครียดสูงขึ้นและครูจะกระตือรือร้นที่จะทำให้นักเรียนได้คะแนนสอบสูงขึ้น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายลงมาหรือขอความร่วมมือ อีกทั้ง ครูมีความเครียดและกดดันในการที่จะต้องทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว โดยการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า วิชาที่ได้รับอิทธิพลสูงสุด คือ วิชาวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นวิชาที่เกี่ยวกับทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การค้นคว้าหาความรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ซึ่งการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ และเรียนรู้ด้วยตนเองสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ของวิชาวิทยาศาสตร์ จึงทำให้วิชาวิทยาศาสตร์ได้รับอิทธิพลสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะความชำนาญในการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งมีหลากหลายวิธีการและเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระของแต่ละวิชาและเหมาะสมกับสภาพของนักเรียน
3. ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อสังเกตว่า ปัจจัยทุกปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ล้วนส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครูทุกปัจจัย ผู้บริหาร

สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรของครู ศึกษาหาวิธีการสร้างเสริมให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย

4. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานให้สูงขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูมีเพียงอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน จึงควรศึกษาลงลึกในรายละเอียดว่าเป็นเพราะเหตุใด

2. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานมีค่าอิทธิพลต่ำ จึงควรศึกษาหาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน

3. ควรศึกษาเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา ในโรงเรียนที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติสูง เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบและนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน

4. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า วิชาที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ มากที่สุด คือ วิชาวิทยาศาสตร์ จึงควรศึกษาลงลึกในรายละเอียดว่าเป็นเพราะเหตุใด

## บรรณานุกรม

- กนกอร ชศไพบุณย์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). *การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ก). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ข). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา ผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (22 กรกฎาคม 2553)*. กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา.
- กฤษณา คิตติ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ*. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและการประเมินผล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา นามสงวน. (2555). *รายงานการวิจัย ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตน โกสินทร์*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตน โกสินทร์.
- กิตติมา ปรีดีดิถก. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ชนະการพิมพ์.

- กุลยา ก่อสุวรรณ. (2553). การสอนเด็กที่มีความบกพร่องระดับเล็กน้อย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2544). การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับโรงเรียน. วารสารการศึกษาปฐมวัย, 5(4), 30-36.
- กุลรติ พันธุ์แจ่ม. (2553). การวิเคราะห์มุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติและผลกระทบที่เกิดขึ้น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลวดี ไกล่ฝน. (2557). การพัฒนารูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- แก้วตา ไททรงาม. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหาร.
- ไกลศิษฎ์ เพลรินทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขวัญใจ ชุนท้านาย. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนเทศบาลในกลุ่มการศึกษาที่ 9. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ขวัญฤดี ธารธารกุลวัฒนา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จินดนา ศรีสารคาม. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- จุฑามาศ อินนามเพ็ง. (2552). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อ  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- เจต เจริญสุข. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียง. วารสารบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 1(1), 38-52.*
- ฉวีวรรณ คูหาภินันท์. (2542). *การอ่านและการส่งเสริมการอ่าน. กรุงเทพฯ: ศิลปบรรณ.*
- ฉวีวรรณ พากักดี. (2550). *ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี  
หนองคาย และหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.*
- ชนาธิป พรกุล. (2554). *การสอนกระบวนการคิด ทฤษฎีและการนำไปใช้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ชลธิชา อนันต์นาวิ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จิตชัย บุญเทียม. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายใน  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:  
ม.ป.ท.*



- ชำนาญ บุญวงศ์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ไชยา กรมแสง. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ณัฐติยาภรณ์ หยกอุบล. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม, 8(1), 85.
- ณัฐภาสธรณ์ พรหมอ่อน. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ณัฐวดี วังสินธ์. (2553). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1: การวิเคราะห์เส้นทาง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จุจตุดี อ้วนคำ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติของผู้เรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ครุณี โกมนเอก. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2546). วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ถาวร เสงเอียด. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์การศึกษา คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ทศพร จันทราช. (2554). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม  
การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุยฎิณีพนธ์ปรัชญาคูยฎิณีบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองคูลย์ งามแก้ว. (2552). การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการเรียนการสอน  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครราชสีมา เขต 6. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2545). ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพฯ: อินฟอรมิเดียบุ๊กส์.
- ทองพูน นาทองบ่อ. (2543). การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ทิตนา เขมมณี. (2551). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี  
ประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธการพิมพ์.
- ทิตนา เขมมณี และนงลักษณ์ วิรัชชัย. (2546). แก้วก้าวสู่ความสำเร็จในการวิจัยปฏิบัติการใน  
ชั้นเรียนและการสังเคราะห์งานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทพัฒนาคุณภาพ  
วิชาการ.
- ชนวัฒน์ ภิรมย์ไกรภักดิ์. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.  
คุยฎิณีพนธ์ปรัชญาคูยฎิณีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา  
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- ชำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา. กรุงเทพฯ: ชนรัช.
- ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้. ส่งเสริมเทคโนโลยี, 24(137), 171-174.
- นคร ดังคะพิภพ. (2547). การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป. กรุงเทพฯ: กลุ่มประชาสัมพันธ์  
สภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลริสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ  
พฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช. (2544). การวิจัยและการพัฒนาเพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล บุญพิมพ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นาวา สุขรมย์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นาวิ ทรัพย์ห้วง. (2548). พฤติกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.
- นิตยา ภูพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาวิชาพาณิชยการ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). การจัดการสมัยใหม่: *Modern management*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- นำชัย สุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคม ในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. คุษฎีนิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- บดินทร์ วิจารณ์. (2549). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทการพิมพ์.
- บัญชา นิ่มประเสริฐ. (2542). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บัณฑิตา อินสมบัติ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศขององค์กร กับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุริยาสาสน.
- บุญเลี้ยง เป็งทอง. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญเหลือ ทาไชสง. (2557). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ประจักษ์สิน บึงมูม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

- ประทุม รอดประเสริฐ. (2545). *นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ปรีฉัตร ศังขะนันท์. (2550). *องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก [http://www.dss.go.th/dssweb/Starticies/files/learning\\_org\\_1.pdf](http://www.dss.go.th/dssweb/Starticies/files/learning_org_1.pdf)
- ปรีชา คัมภีรปกรณ. (2541). *การบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนประถมศึกษา*. เอกสารการสอน ชุดวิชา การจัดการ โรงเรียนประถมศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีชา สุคนธมาน. (2545). พัฒนาการด้วยการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 5, 2-11.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยวรรณ เพชรภา. (2551). *การบริหารจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร. (2535). *การวิเคราะห์เส้น โยงด้วยลิสเรล: สถิติสำหรับนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและแผนกตำรา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พัชรี โต๊ะเฮง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พนิดา ลิปิการกุล. (2542). *พฤติกรรมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน: กรณีศึกษาจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรณี เทพสุตร. (2556). *รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน*. คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พรพรรณ บุตตะวงศ์. (2552). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการสอนของครูตามรูปแบบ  
พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ศรีสะเกษ เขต 4. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พันธ์ เดชะอุปต์. (2544). การวิจัยในชั้นเรียนทักษะวิชาชีพครูยุคปฏิรูปการศึกษา. สารปฏิรูป,  
4(41), 48.
- พิมพ์วัลลัญช์ นันทพิทวิกุล. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของ  
ครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมพ์ประภา อรัญมิตร. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาไทยของนักเรียน  
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลอยเขต 3 โดยการวิเคราะห์  
พหุระดับ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิริยะ ทองมนต์. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้  
วิทยาศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิระ เสมพงษ์. (2551). การศึกษากระบวนการบริหารที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์  
ระดับชาติ ทุกกลุ่มประสบการณ์: กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลพังงา. ปริญญาโท  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2557). โรงเรียนผลิตภาพ: สัตตทัศน์เพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). ปัจจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษา  
ในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร.  
ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ภัทรา พึ่งไพฑูรย์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ. เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.*
- อุทธิรงค์ เศษวงค์. (2556). *อิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- มะลิวัลย์ ภูเข้มชื่น. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). *การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.*
- มานิดา ลือสายวงค์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชน. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- มูฮัมหมัด รอฮีมะลี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- โยธิน สกุลเดช. (2548). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. ปริญญาโทศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *ศัพท์ศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.*
- รณรงค์ คงทวี. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.*

- รัฐกรณ์ กิดการ. (2547). *เทคโนโลยีทางการศึกษา*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- รัตนา หน่อกุณา. (2556). *ความคาดหวังของพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- รัฐรัตน์ กิตติขจร. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- เรียม ศรีทอง. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- วัชรภรณ์ ศรีเมืองช้าง. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วัชรชัย สุวรรณไตร. (2556). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2543). *แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วันดี สมมิตร. (2552). *ผลกระทบของการสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานที่มีต่อพฤติกรรมการสอนของครูในเขตกรุงเทพมหานคร: การวิจัยแบบผสม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเผด็จ มีชัย. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิษยรัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- วิทยากร เชียงกุล. (2550). *สภาวะการณ์การศึกษาไทย ปี 2549-2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูป การศึกษาอย่างเป็นระบบของครุรวม*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิภาดา กุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทาง การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2550). *การบริหารการศึกษา: หลักการและวิวัฒนาการทฤษฎีทางการบริหาร หน้าที่ทางบริหาร ประเด็นทางการบริหาร ข้อเสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็น เพื่อบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไลวรรณ เส็งคอนไพร. (2550). *การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการเรียน การสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัย การศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชา สำราญใจ. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2545). *เจาะแก่น Child center การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง คืออะไร*. วารสารวิชาการ, 5(2), 2-10.
- วีระชาติ วิลาศรี. (2550). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามย์. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: วีระป้อมวรรณกรรม.
- วีรวิธ มาพะศิริานนท์. (2553). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ธนาเพชร.

- วิภารัตน์ รัตนเลิศนาวิ. (2554). รายงานประกอบการพัฒนาหลักสูตรนักบริหารการศึกษาระดับสูง การศึกษาระดับความสุขในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสังกัด สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศักดิ์ไทย สุรทิจบวร. (2545). ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ: การแสวงหาและแนวทางการพัฒนา. สกถนกร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกถนกร.
- ศิริพร อุดมกุศลศรี. (2545). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพ นักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศรายุทธ เจริญผล. (2547). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอแก่งกระจาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภชัย ขาวพา. (2554). ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภวรรณ ช่อผกา. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 9. วารสารบริหารการศึกษา มศว. 12(25), 14-22.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2557 ก). ผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.niets.or.th>
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2557 ข). คู่มือการจัดทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).

- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2558). *คู่มือการจัดทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558*. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2559). *ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558*. เข้าถึงได้จาก <http://www.niets.or.th>
- สมจิตต์ ตันสกุล. (2548). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขายเวชภัณฑ์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2551). *องค์กรเปลี่ยนสู่ความยิ่งใหญ่*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระยอง: พี เอส การพิมพ์.
- สิทธิกร ต้อยเต็มวงศ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการรับรู้สารสนเทศของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครลำปาง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุคนธ์ เชื้ออ่อน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุจิตราภรณ์ ตำเภาอินทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุทธศรี วงษ์สมาน. (2554). *ทิศทางการศึกษาไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* แบบ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุนันท์ สุขสวัสดิ์. (2552). *สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาลในทัศนะของนักศึกษาแพทย์*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุภาพ เต็มรัตน์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคใต้ตอนบน*. คุยฎิณีพนธ์ปรัชญา คุยฎิณีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุมณฑา ทายูโก. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ คุยฎิณีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ราชภัฏยะลา.
- สุมิตตา ชัยศิลป์. (2552). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3*. วิทยานิพนธ์คุยฎิณีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรสิทธิ์ เหมดศิลป์. (2543). *องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่*. *วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการ* สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม, 39(4), 4-7.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 10) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปानी. (2546). *โมเดลสมการโครงสร้าง*. *วารสารวิจัย และวัดผลทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 13.

- เสรี ชัดเข้ม. (2548). *เอกสารคำสอนรายวิชา 435525 โมเดลสมการโครงสร้าง*. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัย และวัดผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์ลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2558). *ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิง.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ระเบียบ: สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2554). *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *สภาวิชาการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ม.ป.ป.). *การเตรียมความพร้อมสถานศึกษา เพื่อความเชื่อมั่นในผลการสอบ O-NET*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ตำราญ ตรีภรณ์จิตร. (2548). *พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ: กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- อัญญรัตน์ บำรุงราษฎร์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อาชิตีกุล เจริญกุล. (2555). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เขตแจ้งวัฒนะ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อภิญา เวชชัย. (2544). *รายงานการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ ผู้ปกครองในการพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- อมรเทพ แก้วมณีรัตน์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอยเขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อมรรัตน์ สาริย์มา. (2552). *พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ของครู ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- อรุณรัตน์ วันเพ็ญ. (2552). *การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการประสิทธิภาพการสอนของครูวิทยาศาสตร์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- อัมพร ปัญญา. (2553). *การพัฒนารูปแบบของคํการแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุษณะ อานาจสกุลฤทธิ. (2551). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อ้อย สจิมรัมย์. (2554). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์. (2545). *การวิจัยเทคโนโลยีการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย และภริภา จันทร์อินทร์. (2552). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่ำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Anderson, L. W., & Pigford, A. B. (1987). *Removing administrative impediment to instructional improvement efforts: Theory in to practice*. New York: McGraw-Hill.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26*(1), 1-14.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bales, B. V. (1993). *Developing executives for the learning organization: A study of texas state agency executives*. Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin. Austin, TX.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- Bender, P. S. (1983). *Resource management an alternative view of the management process*. New York: John Wiley & Sons.
- Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 3, 41-49.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999). Effective instructional leadership through the teacher's eyes. *High School Magazine*, 7(1),16-24.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2004). *How successful principal promote teaching and learning* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bole, H. W., & Devenport, J. A. (1975). *Introduction to education leadership*. New York: Harper and Row.
- Borko, H., Davinroy, K. H., Bliem, C. L., & Cumbo, R. B. (2000). Exploring and supporting teacher change: Through third grade teacher's experiences in a mathematics and literacy staff development project. *The Elementary School Journal*, 100(4), 273-306.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? *10 ways to tell*. Retrieved from [http://www.nsde.org.library/Jsd/brandt 241.html](http://www.nsde.org.library/Jsd/brandt%20241.html)
- Bruce, C., Mohay, G., Smith, G., Tweedale, R., & Stoodley, I. (2006). *Transforming IT education: Promoting a culture of excellence*. Santa Rasa, CA: Informing Science.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 533-546.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/ Windows*. Newbury Park: Sage.
- Caginalp, G., Porter, D., & Smith, V. (1998). Initial cash/asset ratio and asset prices: An experimental study. *Proceeding of the national academy of science of the United States of America*, 95(2), 756-761.
- Carnal, C. A. (1990). *Managing change in organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Cavazos, J. M. (1991). *The instructional leadership of high school principals in successful Hipanim Majority high school*. Texas: The University of Texas At Austin Press.



- Celep, C., & Cetin, B. (2005). Teachers' perception about the behaviors of school leaders with regard to knowledge management. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 102-117.
- Chell, J. (2001). *Introducing principal to the role of instructional Leadership*. Retrieved from <http://www.ssta.sk.ca/research/Leadership/95-14.htm>
- Chen, M. (2004). A study of the effects of cooperative learning strategies on student achievement in english as a foreign language in a Taiwan college. *Dissertation Abstracts International*, 65, 57.
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school based management: A mechanism for development*. London: The Flamer Press.
- Cherrington, J. D. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organization performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Christensen, G. J. (1995). *The role of the principal in transforming accelerated schools: A study using the critical incident technique to identify behaviors of principals*. Doctoral Dissertation, Stanford University.
- Confer, C. (2000). Student participation in a process of teacher change: Toward student-centered teaching and learning. *Dissertation Abstracts International*, 61, 07-A.
- Cotton, F., & Ashley, B. (2003). *Instruction leadership proficiencies of elementary*. Boston: Harvard Business school.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Mason, Ohio: Thomson South Western.
- Danger, S. E. (2003). Child centered group play therapy with children with speech difficulties. *Pro Quest Digital Dissertation DAI-A 64/09*, p.3202.
- David, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Davis, L. (1993). The leadership behavior of principals and their effect on school improvement in effective urban high school. *Dissertation Abstracts international*, 53, 349-A.
- Drake, T. L., & Roe, H. W. (1986). *The principalship* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Decotis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedent and consequence of organizational commitment. *Human Relations*, 40(2), 45-470.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education and administration glossary*. Westport, CT: Greenwood.

- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (8<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice-Hall.
- Dewey, J. (1975). How we thinking. *Science Education*, 4(9), 39.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership culture and diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Doland, L. J. (1980, September). The affective correlation of concern and support, instructional quality, and achievement. *Dissertation Abstracts International*, 41, 989-A.
- DuBrin, A. J. (2007). *Human relations interpersonal job-oriented skills* (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- DuBrin, A. J. (2010). *The principles of leadership* (6<sup>th</sup> ed.). Toronto: Houghton Mifflin.
- Eisenberger, R., Fasolo, V., & La-Mastro, D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Everette, G. L. (1992). Teacher attitudinal commitment: A function of the school, the teacher and the principal's leadership. *Dissertation Abstracts International*, 52(8), 2766-A.
- Fiedler, F. E. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, D. F. (1997). Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies. *Dissertation Abstract International*. 24, 23134-A.
- Gamble, C. J. W. (2001). *The Impact of principal leadership style and gender on elementary school climate: A case study*. Mobile, AL: University of South Alabama Press.
- Garvin, D. (1993). Building learning organizations. *Havard Siness Review*, 71(3), 78-91.
- Gentilucci, W., & Muto, R. (2007). *Lesson from the cyberspace classroom: The realities of online teaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Texas: Addison-Wesley.
- Gephart, M. A., Marsick V.J. & Buren M. E. (1997). *Finding common and uncommon ground among learning organization model*. Los Angeles: Academy.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Buren, M. E., Ven, F. E., & Spio, M. S. (1996). Learning organization come alive. *Training & Development*, 50(12), 35-45.

- Giammatteo, M. C., & Giammatteo, D. M. (1981). *Forces on leadership*. Reston, Virginia: National Association of Secondary School Principals.
- Glickman, C., (1990). *Supervision of Instructional a developmental approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Good, T. L. (1983). Classroom research: A decade of progress. *Educational Psychologist*, 18, 127-144.
- Goodhart, W. H. (1991). The Instrumental and expressive characteristics of public secondary schools and effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 51(8), 2214-A.
- Goodhart, C. (2002). *The organizational structure of banking supervision*. Basel: Switzerland.
- Grader, B. L. (2003). *Learning organization practices in public schools: A middle school case study*. Doctoral dissertation, Educational Administration, The University of New Mexico.
- Greenberg, J., & Baron. R. A. (1995). *Behavior in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Simon & Schuster.
- Griffin, R. J., & Ebert, R. W. (2010). *Business essentials* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Grush, J. E., & Costin, F. (1975). The student as consumer of the teaching process. *American Educational Research Journal*, 12(4), 64-67.
- Hair, J., Black, B. Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33, 329-351.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principle. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Halpin, A. W., (1996). *Management of organization behavior: Utilizing human resource*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hansman, C. S., & Goldring E. B. (2001). *Teachers' ratings of effective principal leadership: A comparison of magnet and non-magnet schools*. Louisville: Kentucky.
- Herbiniak, L. B., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 555-573.

- Herman, J. L., & Golan, S. (1991). *Effects of standardized testing on teachers and learning-another look*. Retrieved from <http://www.cse.ucla.edu/products/Reports/Tech334.pdf>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hopkins, D. (2001). *Professional development and school improvement*. London: Cassell.
- Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leadership a learning-centered guide*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hoy, R. C., & Hoy, D. A. (2003). *Organization behavior*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration theory, research and practice*. (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jimenez, E., & Lockheed, M. (1991). Private versus public education: An international perspective. *International Journal of Educational Research*, 15(5), 393-410.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1996). *LISREL 8: User reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kagan, S. (2003). Short term child-centered play therapy training with school counselors and teachers in Israel. *Pro Quest Digital Dissertation DAI-A 64/06*, p.1985.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Karsten, S., Vocken, E., & Voorthuis, M. (2000). Primary school and the concept of the learning organization. *Learning Organization*, 7(3), 145-155.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education*. New York: Harper & Row.
- Ketter, J. S. (1994). Behavioral and attitudinal change in teachers and students as a result of implementation of the portfolio method of evaluating writing. *Abstract for Dissertation Abstracts Item: AAC9405751*.
- Kimbrough, R. B., & Burkell, C. W. (1990). *The principalship concept and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kim, J. O., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistic method and practical issues*. Beverley Hills: Sage.

- Kline, P., & Saunders, B. (1997). *Ten steps to a learning organization*. Arlington, VA: Great Ocean.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Lahui-Ako, B. (2001). The instructional leadership behavior of Papua New Guinea high school principals: A provincial case study. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 233-265.
- Lathwork, B. (2006). *Hybrid learning*. Retrieved from <http://media.njit.edu/hybrid>
- Leinburg, P. N. (2011). *The influence of the instructional leadership of principals on change in teacher's instructional practice*. Doctoral Dissertation, Faculty of Education, the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Leithwood, K. (1999). *Changing leadership times*. London: Cassell Bulletin.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10(5), 271-299.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lockheed, M. E., & Longford, N. (1989). *A multi-level model of school effectiveness in a developing country*. Washington DC: World Bank.
- Lumpkin, C. R. (1991). Effect of teaching critical thinking skills on the critical thinking ability, achievement and retention of social studies content by fifth and sixth-graders. *Dissertation Abstracts International*, 51(11), 3086-A.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). *Leadership theory application skill development*. Ohio: South-Western College.
- Luthans, F. (1998). *Organization behavior* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Lyons, M. (2010). *Principal instructional leadership behavior, As perceived by teachers and principals at state recognized and non recognized middle school*. Retrieved from: <http://scholarship.shu.edu/dissertations/1401>

- Maciel, R. G. (2005). *Do principals make a difference? An analysis of leadership behaviors of elementary principals in effective school 2005*. Retrieved from <http://proquest.uni.compqdweb?>
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynold, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Maryland State Department of Education. (1990). *Better thinking and learning, building, effective teaching through*. Baltimore: Division of Instruction.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127-133.
- McEwan, A. T. (1998). *Educational leadership: Culture and diversity*. Gateshead: Athenaeum.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin.
- McGree, C. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Mehrens, W. A., & Lehmann, I. J. (1975). *Measurement and evaluation in education and psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Sydney: Holt Rinehart and Winston.
- Mickey, B. H. (2000). *Instructional leadership: A vehicle for one urban principal to effective pedagogical restructuring in a middle school*. Doctor of Education Dissertation, Temple University.
- Mielcarek, A., Jana, M., & Hoy, W.K. (2005). *A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:iwpAZAGAwJ>
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Mcgrag Hall.
- Morrison, G. S. (2003). *Fundamentals of early childhood education* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1997). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introduction to industrial and organization psychology* (5<sup>th</sup> ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.
- Mueller, R. O. (1988). *An introduction to path analysis: AERA Mini Course*. New Orleans, LA: Wang.
- Murphy J. (1990). *Education: A decade of reform*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, J. (1998). What's ahead for tomorrow's principal. *Principal, 78*(1), 13-160.
- Murphy, J., & Datnow, A. (2003). *Leadership lessons from comprehensive school reforms*. California: Corwin.
- Northcraft, G. B., & Margaret, A. N. (1990). *Organization behavior*. Chicago: The Dryden.
- O'conner, G. J. (2001). *A Study of leadership styles and school climate 2001*. Pro Quest DAI-A 62/11 (Online) available <http://proquest.Umi.com/pqdweb>.
- O'Donnel, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability: Principals instructional leadership behaviors and student achievement. *NASSP Bulletin, 89*(645), 56-71.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pantelides, J. R. (1991). An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principals and student achievement. *Dissertation Abstracts International, 52*(3), 768-A.
- Pedler, M., Borgone, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company* (2<sup>nd</sup> ed.). London: McGraw-Hill.
- Perskins, D. (2000). *The smart school*. Retrieved from <http://www.pz.harvard.edu/Research/SmartSch.htm>
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1994). *Introduction to management*. New York: Wadsworth.
- Porter L. W., Mowday R. T., & Bigley, G. (1996). *A motivation and leadership at work* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Prytula, M., Noonan, B., & Hellsten, L. (2013). Toward instructional leadership: Principals' perceptions of large-scale assessment in schools. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 140*, 1-30.

- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Reynold, C. H. (1998). A study of the relationship among measures of teacher participation in School-based decision making and job satisfaction in elementary schools. *Abstract for Dissertation Abstract Item:19719812*.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Rutherford, W. L. (1985). School principals as effective Leaders. *Phi Delta Kappan*, 67(1), 31-34.
- Saris, W. E., & Stronkhorst, L. H. (1984). Causal modeling in nonexperimental research an introduction to the LISREL approach. Amsterdam: Sociometric Research Foundation.
- Schwartz, D. (1980). *Introduction to management: Principle practice and process*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1989). The leadership needed for quality schools. In T. J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.), *Schooling for tomorrow: Directing Reforms to issues that count*. Boston: Allyn and Bacon.
- Seyfarth, J. T. (1999). *The principle: new leadership for new challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73.
- Sheldon, M. (1971). Investment and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sheppard, W. (2003). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pregamon.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organization commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relation*, 42, 625-638.
- Sim, Q. C. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *International Research Journal*, 2(12), 1784-1800.



- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3(1), 24-32.
- Southworth, E. H., (2002). *Leader and leadership process*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial organizational psychology: Research & practice*. New York: Wiley.
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness: A behavior view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organization behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, T., & Richard, M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavior view*. Santa Monica Calif: Goodyear Pub.
- Stepka, T. H. (1999). A comparison of cooperative learning the jigsaw classroom and lecture at the community college level. *Dissertation Abstract International*, 60, 893.
- Supovitz, J. A., & Poglingo, S. M. (2001). *Instructional leadership in standard-based reform*. California: Wadsworth.
- Taff, B. C. (1997). Teacher perception of principal role behaviors of school effectiveness. *Pro Quest Digital Dissertation*, 58(7), 2486-A.
- Trusty, F. M. (1986). *Administration supervisor career leader orientation manual*. Nashville: Tennessee Department of Education.
- Tzuo, P. (2004). *The nature of teacher control and children's freedom in a child-centered classroom*. Bloomington, IN: Indiana University.
- Ubben, G. C., & Hughes, L. W. (1987). *The principle creative leadership for effective schools*. Boston: Bacon.
- Virgil, F. (2011). Education leadership exploring personality styles. *Review of Higher Educational and Self Learning*, 4(11), 54-57.
- Watamura, K. P. (2000). *Child-centered learning versus instruction in the elementary classroom*. California: California State University, Fresno.

- Watkin, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lesson in the art and science of the system change*. New York, Jersey Based.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith & P. Piele. (Eds.) *School leadership*. Eugene: Oregon.
- Weller, L. D. (1999). *Quality middle school leadership*. Georgia: Technomic.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). *Structural equation models with Nonnormal variables: Problem and remedies: Structural equation modeling: Concepts, issues and application*. Thousand Oaks: Sage.
- White, A. T. (1982). *Why community participation? A discussion of the arguments community participation: Current issue and lesson learned*. New York: United Nations Children' s Fund.
- Whithey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 521-539.
- Winter, J. S., & Sweeney, J. (1994). Improving school climate, administrators are key. *NASSP Bulletin October*, 78(564), 65-59.
- Yamada, A. T. (2000). *Elementary school principals' perception of responsibilities and competencies for instructional leadership*. Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate school, University of the Pacific Stockton.
- Yu, C. Y. (2008). *Allowing for change: Chaos theory, learning organizations and the role of the educator*. New Jersey: The State University of New Jersey Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบ  
ทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง  
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) A CAUSAL ADMINISTRATION FACTORS MODEL INFLUENCING  
STUDENTS' THE ORDINARY NATIONAL EDUCATION SCORE UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE IN THE EASTERN

๒. ชื่อนิสิต นางสาวปาริชาติ เวเบอร์ รหัสประจำตัว ๕๕๘๐๑๖๖  
หลักสูตร ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว  
ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

- ๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย
- ๒) วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย  
(Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- ๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าจะเป็น  
สิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) อนุมัติโครงการวิจัย

( ) ไม่อนุมัติ

๔. วันที่ให้การอนุมัติ:.....๑๙.....เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๙

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรื่องชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ศร ๖๖๒๑/ ๐๐๑๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปาริชาติ เวเบอร์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นาวี ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๗๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๕๓๑๗๕๓๘

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ ๖๖๓๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๗ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปาริชาติ เวเบอร์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาดขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี ในวันออกในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นารี ประธานกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ทั้งนี้โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๕๗๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๕๓๑๗๕๓๘



(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๖๓๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปาริชาติ เวเบอร์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี ในวันออกในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นารี ประธานกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ทั้งนี้โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๕๗๑๑

ผู้วิจัยโทร ๐๘๕-๕๓๑๗๕๓๘

# ฉบับ

บันทึกข้อตกลง

ว่าด้วยการขอใช้ประโยชน์จากผลคะแนน

ในการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

ระหว่าง

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กับ นางปาริชาติ เวเบอร์

บันทึกข้อตกลงฉบับนี้ทำขึ้น ณ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๙ ระหว่าง สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดย ดร.ทรายทอง พวงสันเทียะ ตำแหน่ง รักษาการรองผู้อำนวยการ ปฏิบัติงานแทนผู้อำนวยการสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) สำนักงานตั้งอยู่ที่ ๑๒๘ อาคารพญาไทพลาซ่า ชั้น ๓๖ แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ให้ข้อมูล” ฝ่ายหนึ่ง กับ นางปาริชาติ เวเบอร์ อยู่ที่ ๘๔/๑๐๕ หมู่ที่ ๓ ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ขอข้อมูล” อีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงร่วมกันจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ดังนี้

๑. บันทึกข้อตกลงนี้จัดทำขึ้นระหว่าง ผู้ให้ข้อมูล กับ ผู้ขอข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้ขอข้อมูล ใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลคะแนนทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ที่ผู้ให้ข้อมูลได้ดำเนินการจัดการทดสอบและรวบรวมข้อมูลผลคะแนนขึ้นโดยข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ได้แก่ ข้อมูลผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ ปีการศึกษา ๒๕๕๗ และปีการศึกษา ๒๕๕๘ ของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ๘ จังหวัด คือ ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก ฉะเชิงเทรา ในภาพรวมของแต่ละโรงเรียนตามรายวิชาที่ทดสอบและภาพรวมเป็นรายจังหวัด

๒. ผู้ขอข้อมูล ตกลงว่าจะนำข้อมูลไปใช้ประกอบภารกิจในการทำดัชนีชี้วัด เรื่อง “โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้”

๓. ผู้ขอข้อมูล จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทรวัดคุณภาพเพื่อใช้ในการบันทึกหรือบรรจุข้อมูลที่ขอใช้ประโยชน์ ตลอดจนรับผิดชอบค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการนี้ด้วย

๔. ผู้ขอข้อมูล จะต้องไม่นำข้อมูลไปใช้ผิดจากข้อตกลงหรือนำไปใช้ในลักษณะที่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าของข้อมูล หากฝ่าฝืนหรือเกิดความรับผิดทางแพ่งหรืออาญาผู้ขอข้อมูล ต้องเป็นผู้รับผิดชอบในฐานะผู้ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นต้น และเป็นผู้รับผิดชอบทางแพ่งแต่เพียงฝ่ายเดียว

๕. เพื่อให้การปฏิบัติงาน เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูล ได้มอบหมายให้นายสำรวย ศรีนวัตร เป็นผู้ประสานงานในการดำเนินการตามข้อตกลงนี้

๖. ผู้ให้ข้อมูล ขอสงวนสิทธิ์ในการระงับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลคะแนนทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) หรือข้อสอบเป็นการชั่วคราวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการขอใช้ประโยชน์ข้อมูลได้ตามที่เห็นสมควร



/ศ. หากผู้ขอ ...

๗. หากผู้ขอข้อมูลไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือวิธีการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฉบับนี้ ผู้ให้ข้อมูล มีสิทธิยกเลิกหรือระงับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลคะแนนทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) หรือข้อสอบได้ในทันทีที่ตรวจสอบพบ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

๘. เมื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลคะแนนทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ตามข้อ ๑ เสร็จสิ้น ผู้ขอข้อมูล ตกลงว่าจะส่งผลงานลิขสิทธิ์ ฉบับสมบูรณ์ ตามข้อ ๒ จำนวน ๑ ชุด ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลต่อไป

บันทึกข้อตกลงฉบับนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงเป็นต้นไป และทำขึ้นเป็นสองฉบับ มีข้อความถูกต้องตรงกันทุกประการ ทั้งสองฝ่ายได้อ่านและเข้าใจข้อความในบันทึกข้อตกลงเป็นอย่างดีแล้ว เห็นว่าถูกต้องตรงตามความประสงค์ จึงได้ลงนามไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละหนึ่งฉบับ

ลงชื่อ.....  
(นางปาริชาติ เวเบอร์)  
ผู้ขอข้อมูล

ลงชื่อ.....  
(ดร.ทรายทอง พวกสันเทียะ)  
รักษาการรองผู้อำนวยการ  
ปฏิบัติงานแทนผู้อำนวยการ  
สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

ลงชื่อ.....พยาน  
(.....)

ลงชื่อ.....พยาน  
(.....)

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ ๖๙๕๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปรีชาติ เวเบอร์ นิติตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิพนธ์ เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี ประธานกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์ และโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

ในการนี้มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเข้าร่วมอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion) ตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วย ในวันศุกร์ที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ ณ ห้องประชุมจันทน์ ชั้น ๒ อาคาร ๑ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๑ เวลา ๐๘.๓๐-๑๑.๓๐ น.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๗๑๑

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

รหัส   **แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิ  
 ชั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

-----

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิง  
 สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิชั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน 20 หน้า ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

4. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนละ 1 คน

5. ในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือจากท่าน

ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด เพื่อให้ผลการวิจัย

ถูกต้อง เชื่อถือได้ คำตอบของท่านผู้วิจัยขอรับรองว่า จะใช้เพื่อการศึกษาเรื่องนี้เท่านั้น โดยจะนำมา  
 วิเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการ  
 การวิจัย ในครั้งนี้ เป็นอย่างดี

ปาริชาติ เวเบอร์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1

## แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

## สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

## คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าผู้บริหารของท่าน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ในแต่ละรายการ อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย ด้านผลการทดสอบ ทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายของสถานศึกษามีส่วนร่วม					
2	ผู้บริหารนำข้อมูลผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานของนักเรียน มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานและ ตั้งเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารประชุมชี้แจงเป้าหมาย ด้านผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ครู นักเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ					
4	ผู้บริหารใช้เป้าหมายของสถานศึกษาในการวางแผน การดำเนิน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ใน สถานศึกษา					
5	ผู้บริหารจัดให้มีป้ายประกาศที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เกี่ยวกับ เป้าหมาย พันธกิจ ด้านผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษา					

ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อบริหารและ พัฒนาหลักสูตร					
7	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูวิเคราะห์ข้อสอบวัดผลทาง การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน และนำมาบูรณาการ ในการจัดการเรียนการสอน					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ หลากหลาย เหมาะสมกับผู้เรียนและตรงตามตัวชี้วัดที่ใช้ใน การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน					
9	ผู้บริหารร่วมกับคณะครู นำผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน มาเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ การวัดผลประเมินผลตามหลักสูตร ใ่ว่างชัดเจน					
10	ผู้บริหารจัดหา สนับสนุน เอกสาร คู่มือเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อให้ ครู ได้ศึกษาอย่างทั่วถึงและเพียงพอ					
11	ด้านการนิเทศการสอน ผู้บริหารร่วมกับคณะครู วางแผนและกำหนดการนิเทศภายใน สถานศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน					
12	ผู้บริหารนิเทศการสอนเพื่อการยกระดับผลการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย และ เหมาะสมกับครูแต่ละคน					
13	ผู้บริหารแจ้งผลการนิเทศการสอนให้ครูได้รับทราบ เพื่อนำผลไป ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น					
14	ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน หลังการนิเทศการสอนเพื่อพัฒนาการสอน ให้เต็มตามศักยภาพ					
15	ผู้บริหารร่วมกับคณะครูประเมินผลกระบวนการนิเทศการสอน ภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงการนิเทศการสอนให้ดีขึ้น					



ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
16	ด้านการพัฒนาครูและนักเรียน ผู้บริหารจัดให้มีโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน มาทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนานักเรียน					
18	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานมาทำผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพครู					
19	ผู้บริหารกำกับติดตามให้ครูนำผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน มาวิเคราะห์ และใช้เป็นข้อมูลในการสอน ช่อม หรือเสริม เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ					
20	ผู้บริหารกำกับติดตามให้ครูรายงานผลความก้าวหน้าของนักเรียน ให้ผู้ปกครองรับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
21	ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย พร้อมใช้งาน และมีความปลอดภัยในโรงเรียน					
22	ผู้บริหารสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ครูใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อการยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน อย่างเพียงพอ					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน					
24	ผู้บริหารยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้รางวัลแก่นักเรียน และครู ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐานสูง					
25	ผู้บริหารให้กำลังใจและสนทนากับนักเรียน ให้นักเรียน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำแบบทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน					

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคณะวันออก

#### คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าผู้บริหารของท่าน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในแต่ละรายการ อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- ระดับความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ผู้บริหารนำวิธีการของสถานศึกษาอื่น ที่มีความสำเร็จใน การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน มาเป็นแบบอย่าง เทียบเคียง และปรับประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษา ของตน					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อความเปลี่ยนแปลงด้าน ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารจัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน จากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ					
4	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการ และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อ ให้ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของ สถานศึกษาดีขึ้น					

ที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารประชุมชี้แจง ให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนเข้าใจ และพร้อมดำเนินงาน เพื่อให้ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของสถานศึกษาดีขึ้น					
6	<b>ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</b> ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารร่วมกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของสถานศึกษา มากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารร่วมกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของสถานศึกษา มากำหนดเป็นพันธกิจ เป้าหมาย โครงการ กิจกรรมที่จะดำเนินการในสถานศึกษาและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารสนับสนุนครู และนักเรียนให้ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ เพื่อให้วิสัยทัศน์สำเร็จเป็นรูปธรรม					
10	ผู้บริหารร่วมกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ในด้านผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐานของสถานศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในปีต่อไป					
11	<b>ด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน</b> ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และ ความสนใจ					
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน โดยการประชุมกลุ่มย่อยร่วมกัน					

ที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารสนับสนุน จัดสรรงบประมาณ ในการจัดหา จัดเตรียม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน					
14	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเป็นทีม ของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐานที่สูงขึ้น					
15	ผู้บริหารให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานที่สูงขึ้น					
16	ผู้บริหารติดตาม ประเมินผล ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
17	<b>ด้านการส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร</b> ผู้บริหารมีการสื่อสารถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ให้บุคลากร ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน					
18	ผู้บริหารใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย ใช้ภาษาที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับวิธดำเนินงานเพื่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานที่สูงขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19	ผู้บริหารร่วมกับคณะครู วางแผนด้านการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
20	ผู้บริหารให้ความสะดวกและความเป็นกันเองกับ ผู้มาติดต่อสื่อสาร กับสถานศึกษา					
21	ผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์งานและข่าวสาร ของ สถานศึกษา ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและสม่ำเสมอ					

ที่	พฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
22	ด้านการแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารยอมรับความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคลากร ในสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารสร้างความเป็นมิตร เป็นกันเอง และสร้างบรรยากาศ ที่อบอุ่นในการทำงาน					
24	ผู้บริหารสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ปฏิบัติต่อบุคลากร ทุกคนในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค					
25	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ แนะนำ บุคลากรในสถานศึกษา ในการแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
26	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงาน ในสถานศึกษาและยอมรับคำวิจารณ์นั้นมาปรับปรุง พัฒนา การดำเนินงานในสถานศึกษา					
27	ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการแสดงออกซึ่งความสามารถของ นักเรียนทั้งในด้านทักษะทางวิชาการและทักษะต่าง ๆ อย่าง สม่ำเสมอ					
28	ผู้บริหารจัดให้มีโครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อดูแล พัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพในทุก ๆ ด้าน					
29	ผู้บริหารส่งเสริม ประสานงานให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม ทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา					
30	ผู้บริหารให้การสนับสนุน นักเรียน บุคลากร ในการเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					
31	ผู้บริหารจัดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งให้บริการความรู้แก่ชุมชน					
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเชิญวิทยากรในชุมชนที่มีความรู้ และ ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาร่วมจัดกิจกรรม การเรียนการสอนให้นักเรียน					
33	ผู้บริหารประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน ต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					

ที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
34	ผู้บริหารทำกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ร่วมกับครู นักเรียน ชุมชน อย่างสม่ำเสมอ					
35	<b>ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง</b> ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
36	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปกครองที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ทางวิชาชีพ มาร่วมเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ของสถานศึกษา					
37	ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อแจ้งแนวทางการดำเนินงาน ของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ					
38	ผู้บริหารจัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อร่วมรับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักเรียน					
39	ผู้บริหารแจ้งข่าวสาร การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ ผู้ปกครองรับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
40	<b>ด้านการสนับสนุนทรัพยากร</b> ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึง และ เป็นธรรม					
41	ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน อย่างเพียงพอ					
42	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนการจัดสรรงบประมาณ และระดมทรัพยากร เพื่อ สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
43	ผู้บริหารจัดให้มีห้องสื่อ หรือศูนย์การเรียนรู้ เพื่อใช้ในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน					
44	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรอย่างเพียงพอ					

ที่	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
45	ด้านการส่งเสริมด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
46	ผู้บริหารจัดครูเข้าสอนเหมาะสม ตรงตามความรู้ความสามารถของครู					
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อสนองความสนใจ และความถนัดของนักเรียน					
48	ผู้บริหารจัดให้มีระบบแนะแนวในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ					
49	ผู้บริหารจัดให้มีโครงการ กิจกรรม เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น					
50	ด้านการใช้ทักษะการบริหาร ผู้บริหารมีการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็น และใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงาน และพัฒนาการดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา					
51	ผู้บริหารสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษาที่วางไว้					
52	ผู้บริหาร บริหารงานอย่างยืดหยุ่น โดยยึด กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์					
53	ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ครู ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					
54	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ที่ได้ร่วมกันตั้งไว้					

## ตอนที่ 3

## แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู

## คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาตัดสินว่าท่านเห็นด้วยมากน้อยระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อยที่สุด

ที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	
1	ด้านความเชื่อมั่น						
	ท่านมีความเชื่อมั่น เชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้บริหาร						
	2	ท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา และพร้อมปฏิบัติงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา					
	3	ท่านยอมรับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม					
	4	ท่านมีความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่มีความสำคัญและมีคุณค่า					
5	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข						
6	ด้านความทุ่มเท						
	ท่านเต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา						
7	ท่านเต็มใจสละเวลาออกเวลาราชการในการทำงาน ให้สถานศึกษา เพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา						



ที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	ท่านเต็มใจสละทรัพย์สินส่วนตัวของท่านในการทำงานให้สถานศึกษา เพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
9	ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มเวลา เพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
10	ท่านรู้สึกว่สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของท่าน และท่านเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
	<b>ด้านความจงรักภักดี</b>					
11	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้					
12	ท่านอยากทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุราชการ					
13	ท่านมีความผูกพันต่อสถานศึกษาแห่งนี้เหมือนบ้านหลังที่สอง					
14	ท่านปกป้องชื่อเสียงของสถานศึกษา และรู้สึกไม่พอใจ เมื่อมีใครพูดถึงสถานศึกษาที่ท่านทำงานไปในทางที่ไม่ดี					
15	ท่านสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาอยู่เสมอ ทั้งจากการปฏิบัติงานของท่านเอง และจากความสำเร็จของนักเรียน					

#### ตอนที่ 4

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

##### คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาตัดสินว่าสถานศึกษาของท่าน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร กำหนดเป้าหมาย และวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน					
2	สถานศึกษาให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมาย พันธกิจ ของสถานศึกษาเป็นหลัก และคำนึงถึงผลที่ตามมา					
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างมีเหตุมีผล เชื่อมโยง และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรนำความสำเร็จ และข้อบกพร่อง ในการดำเนินงานในอดีตมาวางแผนการดำเนินงาน เพื่อ ความก้าวหน้าและความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา					

ที่	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร ร่วมกันคิด วางแผน การดำเนินงานให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
6	<b>ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้</b> สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป					
7	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ ศึกษาหาความรู้ ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
8	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่ ๆ					
9	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ จากหน่วยงานอื่น ๆ มาช่วยปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา					
10	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา					
11	<b>ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</b> สถานศึกษาจัดให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ แสดงวิสัยทัศน์ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อหลอมรวมสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
12	สถานศึกษา ดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อปรับวิสัยทัศน์ของบุคลากรแต่ละคนให้เป็นแนวเดียวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
13	สถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถ นำสู่การปฏิบัติได้					
14	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
15	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนการปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบ ขั้นตอน ระยะเวลาชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย					

ที่	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
16	ด้านการมีรูปแบบความคิด สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุ เป้าหมาย					
17	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นระบบ มีขั้นตอน บรรลุเป้าหมาย					
18	สถานศึกษามีระบบและกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากร ปรับความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมในการทำงานให้ สอดคล้องกลมกลืน กับแนวทางการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
19	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรรับวัฒนธรรม วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานของ สถานศึกษา					
20	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกทักษะในเรื่อง การคิดวิเคราะห์ คิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำวิจัย					
21	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม สถานศึกษาเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
22	สถานศึกษาจัดตั้งทีมงานในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ใน สถานศึกษา					
23	สถานศึกษาให้อิสระกับทีมงานในการสร้างสรรค์ พัฒนา ผลงาน วิธีการดำเนินงาน เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น					
24	สถานศึกษามีการกระตุ้น เสริมแรงให้ครูร่วมกันปฏิบัติงาน เป็นทีมเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
25	สถานศึกษาให้แต่ละทีมงานมีการอภิปราย เพื่อแก้ไขปัญหา หรือกำหนดแนวทางในการทำงานของทีม ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของสถานศึกษา					

## ตอนที่ 5

แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู  
คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาตัดสินว่าครูมีระดับการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับ ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ครูศึกษาหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร เพื่อนำไปใช้ ในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน					
2	ครูวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับหลักสูตรและเหมาะสมกับนักเรียน					
3	ครูกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละครั้งอย่างชัดเจน					
4	ครูกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนได้ สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของแต่ละ กลุ่มสาระที่ตนเองรับผิดชอบ					
5	ครูกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนได้ครอบคลุม ทั้งด้านความรู้ สมรรถนะที่สำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์					

ที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำมาใช้ ครูจัดทำข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคล ครอบคลุม พัฒนาการทุกด้านของนักเรียนได้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อ การใช้งาน					
7	ครูเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและ นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนานักเรียน					
8	ครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อใช้เป็น ข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน					
9	ครูวิเคราะห์นักเรียนแต่ละคน และนำมาใช้ในการจัดทำแผน การจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับความแตกต่างของนักเรียน แต่ละคน					
10	ครูติดตามพัฒนาการ การเรียนรู้ของนักเรียนในกลุ่มสาระ ที่ตนรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการ การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน					
11	<b>การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล</b> ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับเป้าหมาย การเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด					
12	ครูออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน					
13	ครูออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งด้าน ความรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
14	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของนักเรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์					

ที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
15	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้นักเรียน หาแนวทางในการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองตามความสามารถของนักเรียนแต่ละคน					
16	<b>การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b> ครูใช้คำถาม วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนคิด วิเคราะห์ วิวิจารณ์ แก้ปัญหา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง					
17	ครูสร้างบรรยากาศในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
18	ครูจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในห้องเรียนที่เสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพของนักเรียน					
19	ครูจัดแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ของนักเรียนเช่น มุมประสบการณ์ ป้ายนิทรรศการ ป้ายแสดงผลงานของนักเรียน โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ					
20	ครูจัดแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนทั้งในตัวอาคาร บริเวณโรงเรียนเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ของนักเรียน เช่น มุมประสบการณ์ ป้ายนิทรรศการ ป้ายแสดงผลงานของนักเรียน มุมความรู้ต่าง ๆ					
21	<b>การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม</b> ครูสำรวจแหล่งเรียนรู้และจัดทำเอกสารเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละครั้งได้อย่างเหมาะสม					
22	ครูผลิต จัดทำสื่อร่วมกับนักเรียน เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
23	ครูเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับนักเรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละครั้ง					
24	ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม					

ที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
25	ครูใช้แหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน และมีหลักฐาน การ ใช้อย่างชัดเจน					
26	<b>การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย</b> ครูจัดทำเกณฑ์การประเมินนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีระบบและชัดเจน ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
27	ครูประเมินผลนักเรียนทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน หลังเรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
28	ครูประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามสภาพจริงและเหมาะสมกับนักเรียน					
29	ครูสามารถสร้างเครื่องมือวัดผลประเมินผลนักเรียนที่ตรงตาม มาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มสาระ และระดับชั้น ที่ตนเองรับผิดชอบ					
30	ครูสามารถประเมินผลนักเรียน ได้สอดคล้องกับแนวการวัดผล ประเมินผลของหลักสูตร					
31	<b>การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้</b> ครูวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้เต็มตาม ศักยภาพ					
32	ครูวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายบุคคลและนำมาใช้ เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อซ่อมเสริมนักเรียนที่ยัง ไม่ผ่าน มาตรฐานการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระ					
33	ครูวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนและนำมาใช้เป็นข้อมูล สารสนเทศเพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู					
34	ครูวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนและนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ในการวางแผนจัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลการเรียน ของนักเรียน					



ที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
35	ครูแจ้งผลการประเมินให้ผู้ปกครองรับทราบ สม่ำเสมอ ทุกภาคเรียน					
36	การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ครูมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำวิจัยในชั้นเรียน					
37	ครูจัดทำงานวิจัย เพื่อพัฒนานักเรียนด้านผลการเรียน					
38	ครูใช้การวิจัยในชั้นเรียน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนานักเรียน					
39	ครูเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่ งานวิจัย ร่วมกับองค์กรทางการศึกษาอื่น ๆ					
40	ครูเผยแพร่งานวิจัยในชั้นเรียนต่อเพื่อนครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชน					

**ภาคผนวก ง**

แบบสอบถามเพื่อการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง

### แบบสอบถามเพื่อการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion)

เรื่อง โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ  
ขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

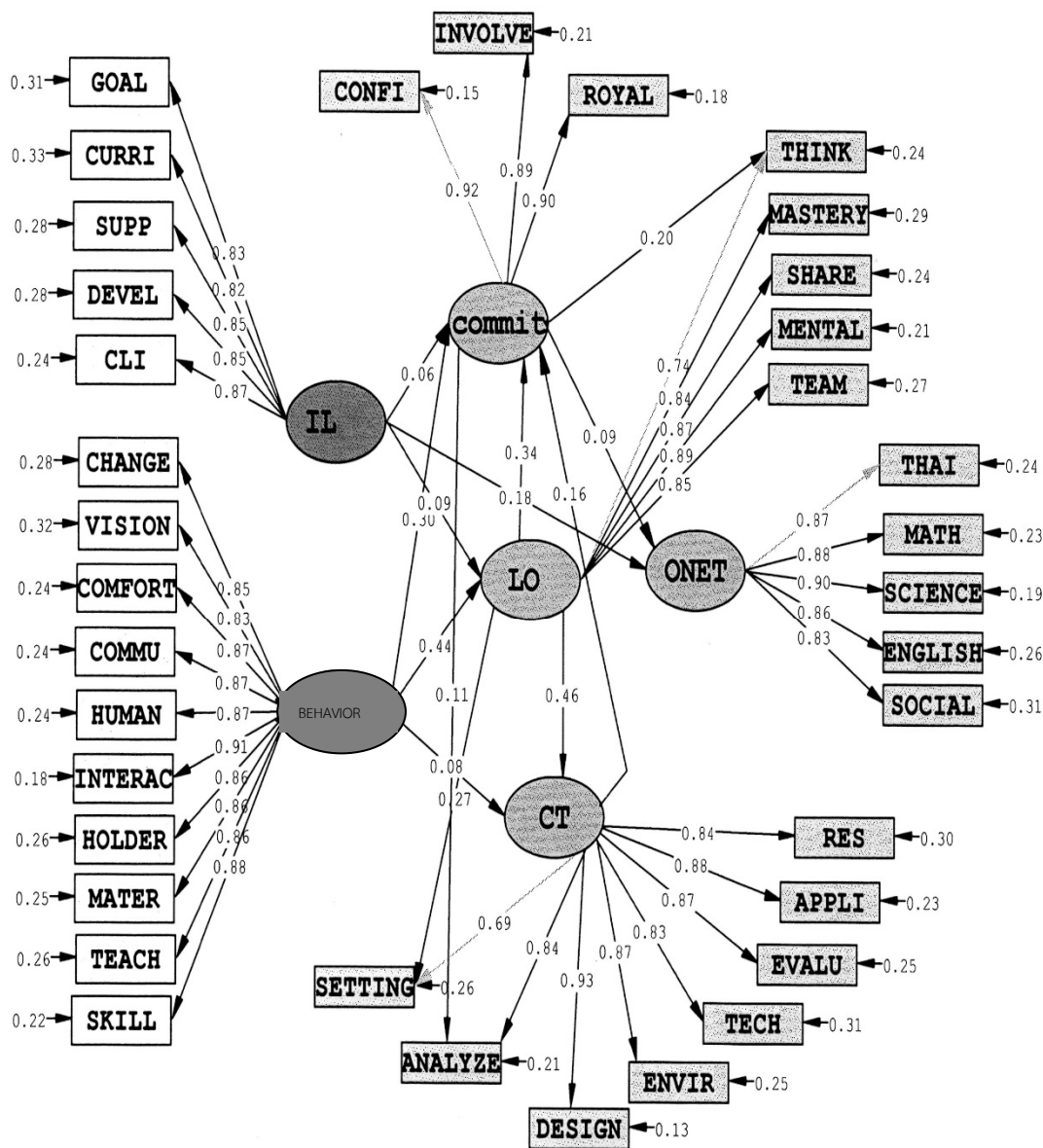
(A CAUSAL ADMINISTRATION FACTORS MODEL INFLUENCING STDTENTS' THE  
ORDINARY NATIONAL EDUCATION SCORE UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE IN THE EASTERN)

แบบตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพล  
ต่อ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงไปใช้ในการปฏิบัติ

เรียน ท่านผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ  
ผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง โดยผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม  
ลิสเรล มาสร้างเป็นกรอบคำถามในการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง ผู้วิจัยจึงขอความกรุณา  
ท่านผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบเจาะจง (Focus group discussion) ครั้งนี้ ตรวจสอบ  
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำโมเดลไปใช้ในการปฏิบัติ ว่ามีความเหมาะสมเป็นไปได้  
ได้ในการนำไปปฏิบัติหรือไม่อย่างไร กรุณาให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการอภิปรายกลุ่มสนทนาแบบ  
เจาะจง เพื่อให้โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษา  
ระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง  
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

โมเดลปัจจัยการบริหารเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาดขั้นพื้นฐาน  
ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



Chi-Square=880.65, df=552, P-value=0.00000, RMSEA=0.031

$\chi^2/df = 1.59$ , CFI = 0.93, AGFI = 0.91, RMR = 0.76, NNFI = 0.99, SRMR = 0.31

**ตอนที่ 1** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 การกำหนดเป้าหมาย

.....  
.....  
.....

1.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน

.....  
.....  
.....

1.3 การนิเทศการสอน

.....  
.....  
.....

1.4 การพัฒนาครูและนักเรียน

.....  
.....  
.....

1.5 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

.....  
.....

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

.....  
.....  
.....

2.2 การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

.....  
.....

2.3 การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....

2.4 การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร

.....  
.....  
.....

2.5 การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

.....  
.....  
.....

2.6 การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ชุมชน

.....  
.....  
.....

2.7 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

.....  
.....  
.....

2.8 การสนับสนุนทรัพยากร

.....  
.....  
.....

2.9 การส่งเสริมการเรียนการสอน

.....  
.....  
.....

2.10 การใช้ทักษะการบริหาร

.....

.....

.....

3. ความผูกพันต่อองค์กรของครู

3.1 ความเชื่อมั่น

.....

.....

.....

3.2 ความทุ่มเท

.....

.....

.....

3.3 ความจงรักภักดี

.....

.....

.....

4. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

4.1 การคิดอย่างเป็นระบบ

.....

.....

.....

4.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

.....

.....

.....

4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

.....

.....

.....

4.4 การมีรูปแบบความคิด

.....

.....

.....

4.5 การเรียนรู้เป็นทีม

.....

.....

.....

5. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

5.1 การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

.....

.....

.....

5.2 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล และนำมาใช้

.....

.....

.....

5.3 การออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

.....

.....

.....

5.4 การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

.....

.....

.....

5.5 การใช้สื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม

.....

.....

.....



5.6 การประเมินผลนักเรียนด้วยวิธีการหลากหลาย

.....

.....

.....

5.7 การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้

.....

.....

.....

5.8 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

.....

.....

.....

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามเส้นอิทธิพล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือและส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

.....

.....

.....

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

.....

.....

.....

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

.....

.....

.....

.....

5. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อ  
 องค์กรของครูไปยังผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

.....

.....

6. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันต่อ  
 องค์กรของครูและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

.....

.....

.....

7. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูส่งผลทางตรงต่อความผูกพัน  
 ต่อองค์กรของครู และส่งผลทางอ้อม ผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ไปยังผลการทดสอบ  
 ทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน





#### ภาคผนวก จ

- ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง IOC
- ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม

ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 1 มีค่าตั้งแต่ 0.80-1.00

แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ



## ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	0	+1	+1	4	.80	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
28	+1	+1	+1	+1	0	4	.80	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 มีค่าตั้งแต่ 0.80-1.00 แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 3 ทุกข้อ มีค่า 1.00

แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

## ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 4 ทุกข้อมีค่า 1.00

แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

## ผลการตรวจสอบค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า IOC	แปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

สรุปภาพรวมค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 5 ทุกข้อมีค่า 1.00

แสดงว่าสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.614
2.	0.786
3.	0.614
4.	0.619
5.	0.539
6.	0.649
7.	0.717
8.	0.710
9.	0.623
10.	0.715
11.	0.660
12.	0.740
13.	0.700
14.	0.789
15.	0.832
16.	0.702
17.	0.694
18.	0.821
19.	0.628
20.	0.813
21.	0.562
22.	0.590
23.	0.666
24.	0.788
25.	0.731

ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.954

ตารางที่ 24 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.428	28.	0.684
2.	0.610	29.	0.640
3.	0.491	30.	0.580
4.	0.633	31.	0.605
5.	0.702	32.	0.629
6.	0.782	33.	0.840
7.	0.790	34.	0.678
8.	0.757	35.	0.639
9.	0.823	36.	0.813
10.	0.790	37.	0.752
11.	0.680	38.	0.651
12.	0.766	39.	0.728
13.	0.594	40.	0.683
14.	0.802	41.	0.548
15.	0.710	42.	0.708
16.	0.869	43.	0.552
17.	0.832	44.	0.732
18.	0.841	45.	0.549
19.	0.880	46.	0.581
20.	0.578	47.	0.755
21.	0.641	48.	0.660
22.	0.650	49.	0.626
23.	0.550	50.	0.566
24.	0.740	51.	0.726
25.	0.530	52.	0.728
26.	0.553	53.	0.680
27.	0.730	54.	0.803

ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.977



ตารางที่ 25 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของ  
ครู

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.400
2.	0.520
3.	0.623
4.	0.672
5.	0.625
6.	0.612
7.	0.641
8.	0.709
9.	0.702
10.	0.582
11.	0.651
12.	0.546
13.	0.714
14.	0.596
15.	0.412

ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.852

ตารางที่ 26 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 4 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.790
2.	0.834
3.	0.860
4.	0.730
5.	0.802
6.	0.752
7.	0.650
8.	0.903
9.	0.818
10.	0.846
11.	0.809
12.	0.819
13.	0.913
14.	0.806
15.	0.802
16.	0.895
17.	0.830
18.	0.852
19.	0.897
20.	0.866
21.	0.875
22.	0.880
23.	0.838
24.	0.897
25.	0.815

ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.981

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม ตอนที่ 5 การจัดการเรียนการสอน  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.833	28.	0.811
2.	0.766	29.	0.757
3.	0.670	30.	0.827
4.	0.790	31.	0.842
5.	0.571	32.	0.799
6.	0.534	33.	0.768
7.	0.434	34.	0.832
8.	0.633	35.	0.663
9.	0.636	36.	0.597
10.	0.697	37.	0.601
11.	0.656	38.	0.595
12.	0.579	39.	0.517
13.	0.786	40.	0.565
14.	0.793		
15.	0.849		
16.	0.564		
17.	0.737		
18.	0.718		
19.	0.696		
20.	0.721		
21.	0.684		
22.	0.808		
23.	0.756		
24.	0.870		
25.	0.853		
26.	0.734		
27.	0.734		

ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.973

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางปาริชาติ (เชื้อชวลิต) เวเบอร์
วัน เดือน ปีเกิด	2 มีนาคม พ.ศ. 2514
สถานที่เกิด	ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 84/ 105 หมู่ที่ 3 ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 20180
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2549	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านพันเสด็จใน อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2550	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหินวง ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2551	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านอำเภอ ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2555	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบ้านเต่าถ่าน ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2559	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสันติคาม ตำบลหนองปลาไหล อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	การศึกษาระดับบัณฑิต (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2542	การศึกษามหาบัณฑิต (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2549	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
พ.ศ. 2560	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา