

การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

นางวรรณต์ อินทรโสภ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

ปีการศึกษา 2555

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

**DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES  
OF SMALL-SIZED SCHOOL ADMINISTRATORS**

**Mrs. Warakan Intarasopa**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2012**

**Copyright of Chulalongkorn University**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
โดย	นางวรกานต์ อินทรโสภา
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษศึกษบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.สมเกียรติ ชอบผล)

วรกานต์ อินทรโสภา : การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก. (DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES OF SMALL-SIZED SCHOOL ADMINISTRATORS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ศ.ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 333 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ 2) วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 3) พัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 390 โรงเรียน ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือผู้บริหารโรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นใช้ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยใช้การจำแนกข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลและการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงทุกด้านเช่นกัน 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 14 สมรรถนะ 35 สมรรถนะย่อย และสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโดยมีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูงกว่าค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยของแต่ละด้านมีจำนวน 4 สมรรถนะ 10 สมรรถนะย่อย ดังนี้ (1) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน (2) การพัฒนาหลักสูตร (3) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และ (4) การนิเทศและการประเมินผล 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 44 แนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติติ .....  
 สาขาวิชา ..... บริหารการศึกษา ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....  
 ปีการศึกษา ..... 2555 ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

## 4584640027 : MAJOR EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORDS : DEVELOPMENT / INSTRUCTIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES / SMALL-SIZED SCHOOL ADMINISTRATORS

WARAKAN INTARASOPA : DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES OF SMALL-SIZED SCHOOL ADMINISTRATORS. ADVISOR : PIYAPONG SUMETTIKUL, Ph.D., CO-ADVISOR : PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 333 pp.

The purpose of this research were : 1) to study present situation and desirable instructional leadership competencies of small-sized school administrators. 2) to analyze and rearrange instructional leadership competencies of small-sized school administrators follow needs. 3) to develop guidelines to development instructional leadership competencies of small-sized school administrators. 390 small-sized school under the Office of the Basic Education Commission were included in the study using a Multi-Stage Stratified Random Sampling. A total of 1,170 informants composed of school administrators, head of academic departments and teachers from each basic education schools. Research instruments used in the study were questionnaires and semi-structured interview. Collected data was analyzed using descriptive statistics frequency, percentage, mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ). Qualitative analysis by focus group using of classified information, comparison of data and the inductive conclusion were also used.

The research found : 1) instructional leadership competencies of small-sized school administrators for both present and desirable situations was high in general. 2) instructional leadership competencies of small-sized school administrators comprised of 14 competencies and 35 sub-competencies with high need on 4 competencies and 10 sub-competencies (1) resource administration for instruction (2) development curriculum (3) research for develop learning quality (4) supervision and assessment 3) guidelines to develop instructional leadership competencies of small-sized school administrators comprised of 44 guidelines to development were found appropriate and possible for implementation.

Department : Education Policy, Management and leadership Student's Signature.....  
 Field of Study : Educational Administration..... Advisor's Signature.....  
 Academic Year : 2012..... Co-advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยความกรุณาของท่านอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือและให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท และ ดร.สมเกียรติ ชอบผล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ แห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ พร้อมด้วยคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้รวมทั้งให้กำลังใจที่ดีตลอดระยะเวลาของการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลในทุกขั้นตอนการวิจัย ตลอดเวลาที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณ ดร.สุญาดา สุนทรสารทูล แห่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และเพื่อน ๆ รุ่นพี่ รุ่นน้องสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกคน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งมาโดยตลอด และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพ่อและแม่ที่อบรมสั่งสอนให้เป็นผู้มีมานะอดทน และคอยให้กำลังใจตลอดเวลาจนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่	
2 เอกสารและงานวิจัย.....	17
ตอนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน.....	18
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	21
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน.....	48
ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก.....	87
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	113
บทที่	
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	121
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	121
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	123

## บทที่

## หน้า

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดเล็ก.....	124
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	134
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	136
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูล สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการประเมินความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	139
ตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	219
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	233
สรุปผลการวิจัย.....	233
อภิปรายผล.....	247
ข้อเสนอแนะ.....	261
รายการอ้างอิง .....	264
ภาคผนวก.....	273
ภาคผนวก ก.....	274
ภาคผนวก ข.....	294
ภาคผนวก ค.....	297
ภาคผนวก ง.....	303
ภาคผนวก จ.....	306
ภาคผนวก ฉ.....	318
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	333



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	การสังเคราะห์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	85
ตารางที่ 3.1	จำนวนผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	129
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	139
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก.....	142
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์.....	145
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร.....	149
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี.....	153
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน.....	158
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้าน การสรรหาและพัฒนาครู.....	162

<p>ตารางที่ 4.8</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน.....</p>	<p>166</p>
<p>ตารางที่ 4.9</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน.....</p>	<p>170</p>
<p>ตารางที่ 4.10</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้.....</p>	<p>174</p>
<p>ตารางที่ 4.11</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์.....</p>	<p>178</p>
<p>ตารางที่ 4.12</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน.....</p>	<p>184</p>
<p>ตารางที่ 4.13</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ.....</p>	<p>189</p>
<p>ตารางที่ 4.14</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผล.....</p>	<p>194</p>

ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการเสริมสร้างสัมพันธชุมชน.....	198
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครุมืออาชีพ.....	202
ตารางที่ 4.17	แสดงจำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนา สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดเล็ก.....	212
ตารางที่ 4.18	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน (ฉบับร่าง).....	220
ตารางที่ 4.19	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร (ฉบับร่าง).....	221
ตารางที่ 4.20	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ (ฉบับร่าง).....	222
ตารางที่ 4.21	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและประเมินผล (ฉบับร่าง).....	223
ตารางที่ 4.22	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก .....	226

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 12
แผนภาพที่ 2.1	ประเภทของสมรรถนะ..... 29
แผนภาพที่ 2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน..... 35
แผนภาพที่ 2.3	การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงผลงาน..... 35
แผนภาพที่ 2.4	ระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล..... 37
แผนภาพที่ 2.5	ทฤษฎีความคาดหวัง..... 41
แผนภาพที่ 2.6	ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์..... 41
แผนภาพที่ 2.7	กระบวนการของ CBL..... 43
แผนภาพที่ 2.8	ภาพสรุปกระบวนการสร้าง CBT ตามแนวคิดของ Donald Shandler..... 45
แผนภาพที่ 3.1	ขั้นตอนการวิจัย..... 122
แผนภาพที่ 5.1	แสดงความสัมพันธ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทาง การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก..... 252
แผนภาพที่ 5.2	แสดงความสัมพันธ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทาง การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนา สมรรถนะที่ 1 การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน..... 254
แผนภาพที่ 5.3	แสดงความสัมพันธ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทาง การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนา สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร..... 256
แผนภาพที่ 5.4	แสดงความสัมพันธ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทาง การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนา สมรรถนะที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้..... 258
แผนภาพที่ 5.5	แสดงความสัมพันธ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทาง การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนา สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและการประเมินผล..... 260

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะปัจจุบันภายใต้พลวัตของข้อมูลข่าวสารและการคมนาคมสื่อสารทำให้โลกที่กว้างใหญ่ดูเหมือนจะคับแคบลงเพราะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สังคม เศรษฐกิจ การเมืองมากขึ้น ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเตรียมประชากรบนฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ต้องอาศัยทักษะด้านต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในแต่ละประเทศทั่วโลกในการเรียนรู้ การผลิต การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ของภาคแรงงานเป็นหลักในการผลิตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ปัจจุบันเศรษฐกิจในลักษณะนี้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้นานาประเทศต่างปรับเปลี่ยนเป้าหมายไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืนที่ต้องอาศัย “ศักยภาพ” ของคนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ดังนั้น นานาประเทศจึงหันมาพัฒนาสมรรถนะของคนในประเทศเพื่อเตรียมรับกระแสการพัฒนาที่มาอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อประเทศของตนอย่างต่อเนื่อง ประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพย่อมจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันระดับนานาชาติมากกว่าชาติอื่นและการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความมีชีวิตที่ดี มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันได้นั้น หลาย ๆ ประเทศจึงมุ่งไปที่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่คนในชาติเป็นสำคัญด้วยการปฏิรูปหรือพัฒนาการศึกษาของประเทศจะเห็นได้ว่าการศึกษาคือทั้งกระบวนการและเนื้อหาในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและเนื้อหาในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและเป็นการสร้างภูมิปัญญาให้แก่สังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540 : 3-4)

การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นพลเมืองของประเทศ เป็นรากฐานของการพัฒนา ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาท ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนทำวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชนต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกระแส ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาประเทศเพื่อให้ความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องพัฒนาคนโดยให้การศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนาคนให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่าง

ต่อเนื่องและมั่นคงตามศักยภาพของแต่ละคน (อุทัยวรรณ โขชื่น อ้างถึงใน สมเดช สีแสง.2550) ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรืออยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดไว้ชัดเจนถึงความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษา ที่ต้องมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดในหมวด 4 ในมาตรา 30 ที่บัญญัติไว้ว่า “ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ” และมาตรา 24 แนวทางการจัดการศึกษาที่บัญญัติไว้ว่า “สถานศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้และมีความรอบรู้” และหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคคลอย่างรอบด้านและสมดุล โดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และมีแนวนโยบายเพื่อดำเนินการในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ ความคิด ความประพฤติกและคุณธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548 : คำนำ)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ปฏิบัติที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ทำหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะของนักเรียนและชุมชน มีอิสระในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อการเป็นโรงเรียนของชุมชน และสะท้อนภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างแท้จริง ทั้งนี้โดยขอเสนอแนะและการส่งเสริมสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในโรงเรียนผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียว ประสานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียน บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย ซึ่งได้แก่ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ ให้ร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่แสดงถึงคุณภาพการศึกษาของชาติที่แท้จริงให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาพร้อมทั้งได้กำหนดให้ สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีอิสระคล่องตัวสามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาด้วย ตนเองมากขึ้น เมื่อมีอำนาจการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกันดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจาก เป็นผู้ดำเนินการบริหารด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและ แผนการศึกษาของชาติ เป็นผู้รับนโยบายโดยตรงและนำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อการบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่นำหลักการบริหาร แบบกระจายอำนาจหรือใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) และเป็นแบบการบริหาร ทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นนักพัฒนาองค์การที่มีชีวิตจิตใจมุ่งสร้างองค์การที่ลดการพึ่งพิงระบบราชการ สามารถนำ องค์การให้รอดด้วยทีมงาน มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารระดับมืออาชีพ (Professional School Administrator) มุ่งคุณภาพ มุ่งการแข่งขัน เพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และองค์การมุ่งอนาคต (Future Organization) ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า มี ความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารให้เป็นนักพัฒนาองค์การเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (ธีระ ฤกษ์เจริญ และคณะ. 2547:91-92)

ในการดำเนินงานในสถานศึกษาของภาครัฐปัจจุบันจึงได้มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหาร อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่เห็นความสำคัญและความ จำเป็นที่ต้องอาศัยองค์การปฏิบัติคือ “สถานศึกษา” ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการตามแนวทางการจัด การศึกษาได้เป็นอย่างดี และ “ผู้บริหารสถานศึกษา” จะต้องเป็นผู้ปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (อาคม วัชโรสง. 2547:83) และสอดคล้องกับการศึกษาถึงความสำคัญของผู้บริหารการศึกษาและ หน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาผู้บริหารทั้งในและต่างประเทศซึ่งพบว่า ปรัชญา หลักการ และ แนวความคิดเบื้องหลังการก่อตั้งหน่วยงานเหล่านั้นล้วนมาจากการเล็งเห็นความสำคัญของการ พัฒนาผู้บริหารเพื่อให้ความพร้อมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ประสพการณ์ที่จำเป็นต่อการ

ที่จะรับผิดชอบทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ และเพื่อป้องกันความล้มเหลวทางการบริหารอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2551) ดังนั้น เพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานรองรับภารกิจตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทการเป็นผู้นำทางบริหารการศึกษาที่จะกระตุ้นและขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพการทำงานเพื่อให้การดำเนินการปฏิรูปการเรียนในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารจึงถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และบริหารโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน คือได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมประสบความสำเร็จ ส่วนการที่จะให้บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงานได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและยอมรับในการบริหารงาน โดยเฉพาะการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ที่ยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด ทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความคล่องตัวและอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษาของตนเอง ในเรื่องของการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ (ถวิล มาตรฐาน อ่างถึงใน เขวณิ เสมอ, 2549) บทบาทผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ ความสะดวก ผู้นำ และผู้สนับสนุน เป็นผู้นำนวัตกรรมเข้าสู่สถานศึกษา และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า จากบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นและมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเป็นอย่างไรนั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นการเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมายงาน จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ (ดิเรก วรรณเชียร อ่างถึงใน เขวณิ เสมอ, 2549) โดยเฉพาะในยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระหน้าที่และบทบาทที่หลากหลายแตกต่างจากผู้บริหารในยุคก่อนการปฏิรูป ผู้บริหารยุคใหม่จึงควรต้องมีการปรับเปลี่ยนและแสดงบทบาทต่าง ๆ รวมทั้งควรจะต้องมีความพยายามในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะความเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน เพราะไม่ว่ารัฐบาลจะส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณต่าง ๆ หลักสูตรของโรงเรียนจะดีเพียงใด ครูผู้สอนจะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนมากเท่าใด ถ้าปราศจากผู้นำที่จะกำหนดทิศทาง และนำพาให้ทุกอย่างขับเคลื่อนไปอย่างมี



ประสิทธิภาพ คุณภาพของสถานศึกษา และผู้เรียนก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ หรือสมรรถนะความเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน) ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ต้องบริหารจัดการท่ามกลางปัญหาหลายประการ เช่น ขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้น ครูบรรจุใหม่ขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค ทำให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กขาดโอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจยากจนประกอบด้วยครอบครัวของนักเรียนมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาให้กับบุตรหลานของตนได้ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากไม่สามารถจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน สอนองเจตนาารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545 ได้ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 โดยกำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดจนรูปแบบการดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสถานศึกษาอย่างจริงจัง แต่จากการประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบที่สอง (พ.ศ.2549 – 2551) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนร้อยละ 77.32 ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน).2552 : 24) และเมื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบข้อมูลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้น และในทุกพื้นที่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำกว่า นักเรียนจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และยังมีนักเรียนในสัดส่วนที่ต้องปรับปรุงสูงกว่าในทุกช่วงชั้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นสำคัญที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รายงานผลการวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปี ข้างหน้าในการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตด้านผู้บริหารว่า มีการเกิดกลุ่มผู้บริหาร “ตกยุค” จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ผู้แข่งขันที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ไม่สามารถพัฒนาทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพขาดความสามารถในการบริหารเชิงรุก ขาดกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ยึดติดกับระบบ

ราชการ ขาดความยืดหยุ่นจะกลายเป็นผู้ที่ตกกรอบจากการแข่งขัน โดยผู้บริหารกลุ่มนี้จะถูกขับเคื้อนโดยแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงและกฎระเบียบของราชการจนในที่สุดจะกลายเป็นกลุ่มที่ขาดความก้าวหน้าทางอาชีพแต่อาจจะยังคงอยู่ในสถาบันการศึกษานั้นต่อไปจนเกษียณอายุหรือลาออกก่อนการเกษียณอายุ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550:9) ในการประเมินสภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาไทย เนื่องจากผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาต่อการสร้างสรรค์คุณภาพการเรียนการสอนโรงเรียนที่มีครูดี มีความรู้ มีความกระตือรือร้นที่จะทำเพื่อนักเรียนแต่สภาพนี้อาจสะดุดหยุดลงได้ เมื่อโรงเรียนมีการเปลี่ยนผู้บริหารคนใหม่เข้ามาทำงานในลักษณะที่ทำให้ครูรู้สึกถึงความอึดอัด ไม่ส่งเสริม ไม่โปร่งใส เป็นต้น โรงเรียนจำนวนไม่น้อยอยู่ในสภาพขาดการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกจากผู้บริหาร ผู้บริหารส่วนหนึ่งไม่ใส่ใจงานด้านวิชาการ ขาดความรู้ ความเข้าใจทั้งเรื่องหลักสูตร และการปฏิรูปการศึกษา ใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาน้อยและไม่มีเวลาในการรับฟังครูทำให้ครูที่มีความตั้งใจขาดขวัญและกำลังใจเพราะไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน บทบาทผู้บริหารจึงเป็นบทบาทที่ละเอียดอ่อนและมีความสำคัญผู้บริหารต้องสามารถเป็นผู้กระตุ้นและสร้างเสริมทั้งทางด้านวิชาการ ด้านขวัญกำลังใจ ผลักดันให้บุคลากรในสถานศึกษาซึ่งมีแนวโน้มจะวางเฉยในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนระบบได้กลับมามีความกระตือรือร้นทำงานเพื่อนักเรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกระดับต้องสามารถสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพอย่างจริงจังมิใช่เป็นเพียงการทำรายงานเพื่อประเมินตนเองโดยไม่ลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงานอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551)

จากเหตุผลดังกล่าว การที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจำเป็นต้องส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมในการที่จะนำพาบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน มุ่งสู่แนวทางในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นผู้มีศักยภาพ มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้โรงเรียนมีคุณภาพและมีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ เป็นอย่างไร
2. สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กตามลำดับความต้องการจำเป็นเป็นอย่างไร
3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กตามความต้องการจำเป็นควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์
2. เพื่อวิเคราะห์ และจัดลำดับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กตามความต้องการจำเป็น
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ โดยผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Ben M. Harris, 1980 ซึ่งได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนซึ่งประกอบไปด้วย 1. การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum) 2. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (Providing Materials) 3. การสรรหาบุคลากรด้านการสอน (Providing Staff for Instruction) 4. การจัดระบบการสอน (Organizing for Struction) 5. การเน้นงานด้านบริการ

(Relating Special Services) 6. การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการศึกษา (Arranging for in service Education) 7. การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ (Developing Public Relations) 8. การอำนวยความสะดวกในด้านการสอน (Providing Facilities for Instruction) 9. การประเมินผลการสอน (Evaluation Instruction) เป็นแนวคิดหลัก และในลำดับต่อไป คือแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งได้กำหนดความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนไว้หลายประการ ดังนี้

1.1 คณะกรรมการคุรุสภาได้ออกมติข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 5 กันยายน 2548 จากมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพดังกล่าว จึงมีประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2551 : 15 – 18) โดยได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 มาตรฐานซึ่งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้แก่มาตรฐานที่ 3 สมรรถนะด้านการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

1.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของถวิล มาตรเลี่ยม ได้กำหนดแนวคิดที่นำไปสู่สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารไว้ 2 ประเด็น คือ 1) สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน และ 2) สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครู อาจารย์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1.3 Smith and Andrews. 1989 อ้างถึงใน Stoll and Fank. 1996:105 ได้กำหนดสมรรถนะของผู้นำทางการเรียนการสอนครอบคลุม 4 ประเด็น คือ 1) มีความสามารถเป็นนักจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ดี 2) มีความเป็นผู้ทรงความรู้ด้านการเรียนรู้แก่ครู 3) มีความเป็นนักสื่อสารที่ดี และ 4) เป็นผู้ให้เวลาอยู่ทำงานใกล้ชิดร่วมกับครู

1.4 Pellicer and Anderson. 1995 ได้กำหนดแนวคิดที่นำไปสู่สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนไว้ 3 ประเด็น คือ 1) เป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนทีมงาน 2) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายให้แก่ครูและนักเรียนโดยสนับสนุนทรัพยากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ 3) สนับสนุนเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและความพึงพอใจ

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Pamela and Babara. 1993 ประกอบด้วย 1) จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัย 2) สร้างบรรยากาศความคาดหวัง

ที่สูงสำหรับความสำเร็จ 3) จัดสรรเวลาทำงานและโอกาสที่จะเรียนรู้ 4) ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน และ 6) เป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Sergiovanni อ้างถึงใน Duke.1987:48 ประกอบด้วย 1) การตั้งจุดหมายการเรียนการสอน 2) ออกแบบหน่วยการเรียนการสอน 3) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร 4) ประเมินและเลือกวัสดุการเรียนรู้ 5) ประเมินแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ 6) ผลิตสื่อวัสดุการเรียนการสอน 7) การนิเทศแบบคลินิก และ 8) วางแผนความเจริญงอกงามส่วนบุคคล

1.7 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Weber. อ้างถึงใน Lashway, Larry. 1995 ประกอบด้วย 1) กำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) มีการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พวกครู 4) จัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) ประเมินผลโปรแกรมการสอน

1.8 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Bamburg and Andrew.1990 อ้างถึงใน Jan Chell. n.d. :16 ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนบนความต้องการของผลลัพธ์ 2) เผยแพร่สื่อสารประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นั้นให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบเพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น 3) จัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ 4) จัดการตัวเองให้เหนือกว่า และสามารถทำให้เกิดขึ้นได้

1.9 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Wildy and Dimmoek. 1993 ประกอบด้วย 1) การกำหนดนิยามของวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียน 3) การจัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องการสำหรับการเรียนการสอน 4) นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติของครู 5) ประสานงานโครงการพัฒนาบุคลากร 6) สร้างระดับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและครู

1.10 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Gardwell and Springs อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ :2548 ประกอบด้วย 1) สามารถแบ่งหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 2) จัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา 3) ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู 4) ใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู 5) กระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ 6) มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง 7) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน 8) มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น 9) มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 10) จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูในระดับสูง 11) มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้า

### ตามจุดมุ่งหมาย

1.11 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Glickman. 1990 ประกอบด้วย 1) การนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอน 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การพัฒนาหลักสูตร 4) การพัฒนาการทำงานกลุ่ม 5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ 6) การสร้างบรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียน 7) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.12 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Massachusetts Department Education (n.d. : 1-4) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน 2) ผู้บริหารส่งเสริมและใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อการประเมินผลผู้เรียนอย่างถูกต้อง 3) ผู้บริหารต้องประยุกต์หลักการ แนวปฏิบัติ และผลการวิจัยที่เป็นปัจจุบันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพ 4) ผู้บริหารจะต้องนำให้มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ 5) ผู้บริหารส่งเสริมและเป็นแบบอย่างของการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ผู้บริหารต้องทำให้ครูรับผิดชอบที่จะกำหนดมาตรฐานในระดับสูง และความคาดหวังเชิงบวกที่นักเรียนทุกคนสามารถปฏิบัติได้ในระดับสูง 7) ผู้บริหารทำงานร่วมกับครู และบุคลากรอื่นเพื่อนิเทศและการประเมินการปฏิบัติงานของเขา โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานและระบุถึงแนวทางที่จะพัฒนา 8) ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา

1.13 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Elaine. 2003 ประกอบด้วย 1) สร้างมาตรฐานทางวิชาการทั้งในแง่แนวทางปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน 2) ปฏิบัติตนให้สามารถเป็นแหล่งความรู้ด้านการเรียนการสอนของคณะครู 3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน 5) ตั้งความคาดหวังที่สูงสำหรับตนเองและทีมงาน 6) พัฒนาความเป็นผู้นำของครู 7) พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

1.14 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ Palo Alto Unified School District (PAUSD).2000 : 4 – 7 ประกอบด้วย 1) มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอนและการเรียนรู้ 2) ศึกษางานวิจัยในปัจจุบัน กรอบการทำงานของรัฐบาล รายงานหลักสูตรที่มีคุณภาพ มาตรฐานของเขตพื้นที่ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย และกระตุ้นการเรียนรู้ที่นักเรียนเหมาะสม 4) จัดทำหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนตามความจำเป็นและความสามารถของกลุ่มนักเรียนที่แตกต่างกัน 5) สังเกตชั้นเรียนบ่อย ๆ และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง 6) ใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างหลากหลาย 7) จัดทำข้อมูลจากการวัดผลประเมินผลและนำข้อมูลมา

ปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ 8) ให้คำปรึกษาและการบริการแนะแนวต่าง ๆ แก่นักเรียน 9) พัฒนาและบริหารนโยบายที่จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน 10) ร่วมมือกับครอบครัวและสำนักงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อการเรียนรู้ 11) พัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา 12) สื่อความหมายมาตรฐานให้ชัดเจน 13) ส่งเสริมครูให้มีมาตรฐานในการประชุม 14) เป็นแบบอย่างการเป็นผู้ฝึกสอน 15) สนับสนุนและจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น

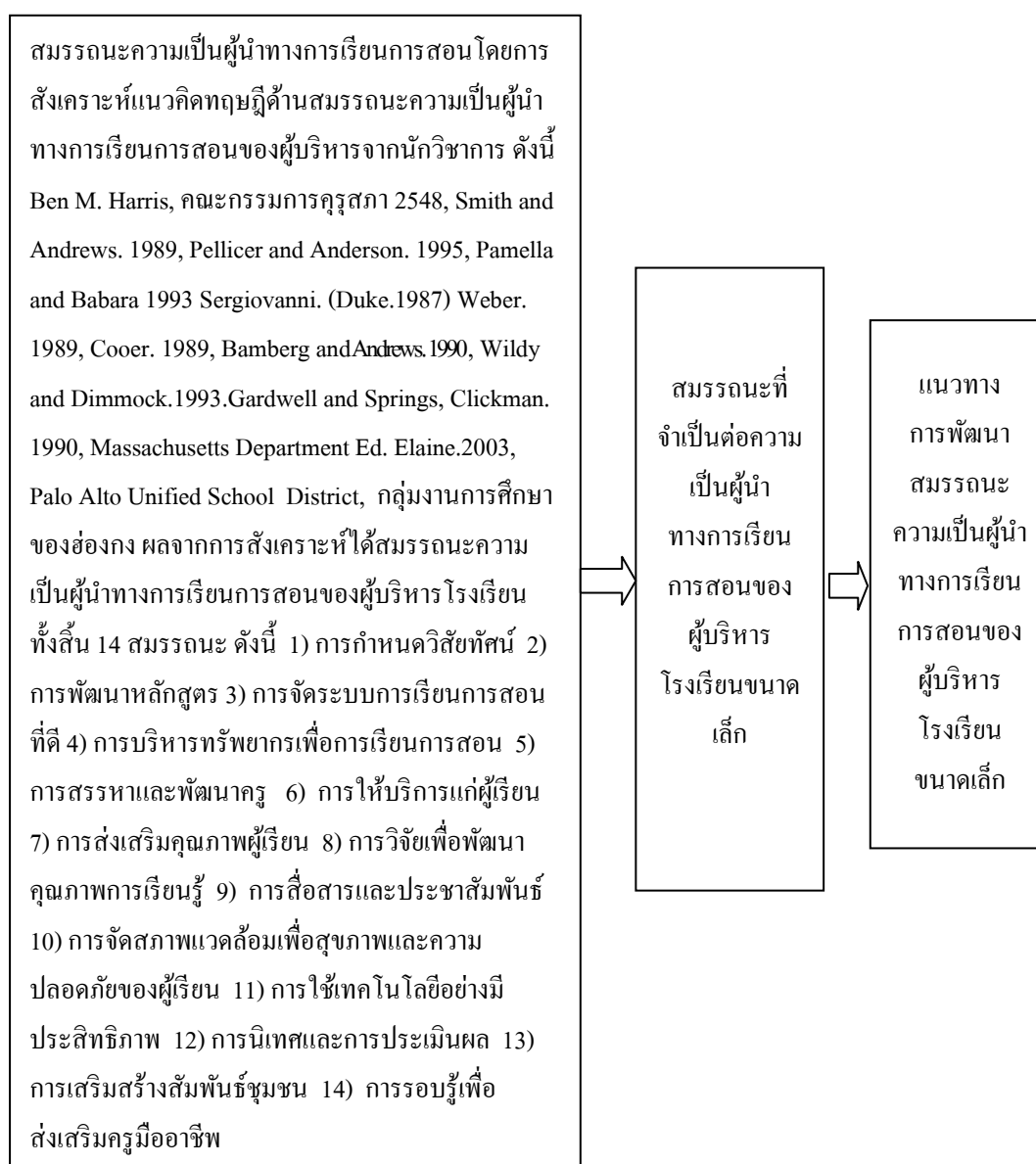
1.15 แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของกลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง ประกอบด้วย 1) สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน โดยร่วมกับคณะทำงานพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งสู่การปรับปรุงการเรียนการสอน การร่วมกันส่งเสริมนักเรียนอย่างดีที่สุด 2) ร่วมกับคณะทำงานออกแบบบูรณาการการสอนการจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับหลักสูตรพิเศษขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐานของนักเรียนแนวโน้มนปัจจุบันและนโยบาย 3) การปรับทฤษฎีสู่การปฏิบัติและการทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนักเรียนอย่างมีคุณภาพ 4) ร่วมกับคณะทำงานพัฒนาการบริการนักเรียนและการวางแผนกิจกรรมเพื่อเติมเต็มนักเรียนเกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม และความต้องการพัฒนา 5) นักเรียนได้รับการประเมินความก้าวหน้าโดยเทคนิคและกลยุทธ์ต่าง ๆ และนำข้อมูลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ให้มีผลดียิ่งขึ้น 6) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 7) จัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการจัดทำอย่างเป็นระบบและนำมาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 8) ระบุความต้องการการฝึกอบรมของคณะทำงานและการจัดทำข้อกำหนดสำหรับการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ Kaufman, 1981 (อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550: 62) ซึ่งการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นการประเมินรูปแบบหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์สารสนเทศอย่างเป็นระบบโดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง หรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Current Results) และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Desired Results) พร้อมทั้งนำผลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) เพื่อการคัดเลือกความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหา และผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนด (ร่าง) แนวทางพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

นอกจากนี้การให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่ในปัจจุบันอันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทต่าง ๆ ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหาร ปริมาณและคุณภาพผู้สอน รูปแบบการจัดการเรียนการสอน สถานที่ตั้งของโรงเรียน งบประมาณ รวมทั้งสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เช่น โครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี การสื่อสาร นวัตกรรมการศึกษา เป็นต้นที่จะส่งผลต่อการพัฒนามากำหนดเป็นกรอบ แนวคิดในการวิจัย ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1.1

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ขั้นตอนการสำรวจสภาพปัจจุบัน และสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 13,816 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 390 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มโดยใช้ตาราง Yamane (1973 : 1088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 44) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 แห่ง ๆ ละ 3 คน สำหรับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ครูผู้สอน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,170 คน

2) ขั้นตอนการนำเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่เป็นปัญหา โดยการกำหนดประเด็นที่มีนัยสำคัญจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ แล้วนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกโรงเรียนที่ได้รับการรับรอง และไม่ได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประเภทละ 10 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 แห่งโดยให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค และศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบโรงเรียนขนาดเล็กในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาผู้ให้สัมภาษณ์สังกัด 10 แห่ง รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 30 คน

3) ขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่เป็นปัญหา โดยผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสัมมนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. การวิจัยครั้งนี้มุ่งนำเสนอแนวทางพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

3.2 สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

## นิยามศัพท์

**แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ** หมายถึง วิธีการ หรือแนวปฏิบัติในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่แสดงถึง ทักษะการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความรู้ ความสามารถและทักษะด้านต่าง ๆ ผสมผสานกันจนกลายเป็นสมรรถนะเฉพาะด้านทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี 4) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 5) การสรรหาและพัฒนาครู 6) การให้บริการแก่ผู้เรียน 7) การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 8) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 9) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ 10) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน 11) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 12) การนิเทศและการประเมินผล 13) การเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน 14) การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

**การกำหนดวิสัยทัศน์** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน รวมทั้งแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

**การพัฒนาหลักสูตร** หมายถึง การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท โดยศึกษา งานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐและราชการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร

**การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี** หมายถึง การสร้าง พัฒนาและประเมินผลระบบการเรียนการสอนเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนรวมถึงการออกแบบจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีระบบ

**การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน** หมายถึง การสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือสื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

**การสรรหาและพัฒนาครู** หมายถึง การวางแผนสรรหาและพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพพร้อมถึงการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

**การให้บริการแก่ผู้เรียน** หมายถึง การทำกำหนดการการให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างชัดเจน และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้รวมทั้งประเมินผลการให้บริการนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน** หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มศักยภาพทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมและความต้องการทางการศึกษา และจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

**การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้** หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้โดยการกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

**การสื่อสารและประชาสัมพันธ์** หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในแผนปฏิบัติการประจำปี การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสื่อสารการดำเนินงานของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ

**การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน** หมายถึง การวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณีนิยมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย พัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน

**การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ** หมายถึง การจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการรวมทั้งการบูรณาการการใช้วิดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสมและเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

**การนิเทศและการประเมินผล** หมายถึง การจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนาและการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน

**การเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน** หมายถึง การให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ริเริ่มในกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผลความสำเร็จของนักเรียนตามสภาพจริง

**การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ** หมายถึง ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน โดยการปฏิบัติตนให้เป็นแหล่งความรู้ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน

**ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ** หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียนให้ปฏิบัติงานทางด้านวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ครูผู้สอน** หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กดูแลรับผิดชอบการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองรวมทั้งครูผู้สอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

2. หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย โดยนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ
2. ความหมายของสมรรถนะ
3. ความสำคัญของสมรรถนะ
4. ประเภทของสมรรถนะ
5. องค์ประกอบของสมรรถนะ
6. การพัฒนาสมรรถนะ
7. การประเมินสมรรถนะ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

1. ความหมายของผู้นำ
2. ประเภทของผู้นำ
3. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
4. ภาระหน้าที่ของผู้นำ
5. ผู้นำทางการเรียนการสอน
6. สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ความเป็นมาและปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก
2. นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาและหลักการบริหารจัดการที่ส่งเสริม

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

3. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ตอนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน

สภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว และแนวโน้มการพัฒนาภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากร สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551:6-11)

### 1. ด้านเศรษฐกิจ

การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกจะมีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ทั้งในระดับทวีป ภูมิภาค และพหุภาคี และการขยายตัวของแนวคิดการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของระบบการค้าโลก บทบาทของความรู้กลายเป็นกระแสที่ควบคุมเศรษฐกิจโลกมากขึ้น มีลักษณะเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้มากขึ้น

ในการจัดการศึกษาของไทยต้องมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้จะต้องพัฒนาระบบการศึกษาโดยให้สามารถสร้างคนให้มีความรอบรู้ ทักษะที่เป็น ส่งเสริมความสามารถในด้านภาษาสากลและเทคโนโลยี รวมทั้งเร่งผลิตกำลังคนเพื่อรองรับการเติบโตของภาคการผลิตที่เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่เดียวกันต้องส่งเสริมให้ประชาชนปฏิบัติตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อลดผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์โดยยึดหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในการดำเนินชีวิตให้เกิดความสมดุลของการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจและพึ่งพาตนเองให้มากขึ้นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### 2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม

สังคมไทยในปัจจุบันทั้งระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัวและสังคมโดยรวมต่างก็ได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมอย่างไร้พรมแดนเข้าสู่สังคมไทย โดยขาดความรอบรู้ที่จะเป็นภูมิคุ้มกันในการกลั่นกรองที่ดี ได้ส่งผลกระทบต่อระบบคุณค่าความเชื่อ พฤติกรรมการดำรงชีวิต และการปฏิสัมพันธ์ในสังคมไทยให้ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมเมืองและสังคมชนบท ภาวะความเป็นเมืองมากขึ้นส่งผลกระทบต่อสัมพันธภาพในครอบครัว เกิดการหย่าร้าง ครอบครัวแตกแยก โครงสร้างครอบครัวเกิดการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นสู่รุ่นน้อยลง เพราะขาดความสัมพันธ์ใกล้ชิด ทำให้เกิดปัญหาพฤติกรรมไม่เหมาะสมของเด็กและเยาวชน ซึ่งปัญหาหนึ่งได้นำไปสู่อีกปัญหาหนึ่ง การแก้ไขปัญหานี้ก็มีผลกระทบหรือเชื่อมโยงกับปัญหาอื่น ๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คนในสังคม

ภาวะความเป็นเมืองจะเพิ่มสูงขึ้นด้วยปัจจัยสนับสนุนจากความก้าวหน้าของระบบโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ สังคมในอนาคตจะเป็นสังคมของความร่วมมือที่เกิดจากการแข่งขัน สังคมมีความเป็นสากลและเป็นสังคมภูมิปัญญามากขึ้นในลักษณะฐานความรู้ แต่ในขณะเดียวกันก็แสดงถึงความเป็นท้องถิ่นมากขึ้นเช่นเดียวกัน

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีที่จะลดปัญหาทางสังคมต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในอนาคตความรู้จะมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และจะทำให้คนในสังคมสามารถเลือกแนวทางการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การจัดการศึกษาจะต้องส่งเสริมและพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกันโดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่ม ทุกวัยตลอดชีวิต

### 3. ด้านประชากร

จากความสำเร็จของนโยบายวางแผนประชากรอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านระบบสาธารณสุขทำให้คนไทยมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น ในอนาคตโครงสร้างประชากรไทยจะเปลี่ยนแปลงไปและมีแนวโน้มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หลังจากช่วงเวลานี้แล้วคาดว่าประชากรวัยแรงงานจะเริ่มมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง

การย้ายถิ่นของประชากรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการกระจายตัวของประชากรในพื้นที่ต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อประชากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยในปัจจุบันการเคลื่อนย้ายอยู่ในลักษณะของการเคลื่อนย้ายคนอย่างเสรี

การเปลี่ยนแปลงในด้านประชากรที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านการศึกษา จากการเคลื่อนย้ายคนโดยเสรี ซึ่งทำให้รูปแบบการศึกษามีความหลากหลายมากขึ้น ในขณะเดียวกันประชากรวัยเรียนซึ่งมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้สามารถจัดการศึกษาโดยเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้มากขึ้น

### 4. ด้านสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลกปัจจุบัน ทำให้ประสบปัญหาของภูมิอากาศและอุณหภูมิโลกสูงขึ้น เกิดภาวะโลกร้อนจากการปรากฏการณ์เรือนกระจก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549 : 8) ที่มีสาเหตุมาจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณก๊าซเรือนกระจก โดยเฉพาะจากการเผาไหม้ของเชื้อเพลิงประเภทฟอสซิล (น้ำมันถ่านหิน) ก่อให้เกิดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของก๊าซเรือนกระจกในปริมาณมากขึ้นไปปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกซึ่งเป็น

ประเด็นสำคัญที่ประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจรวมทั้งแนวคิดในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 10)

การพัฒนาคนให้มีแนวคิดในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติเพื่อรักษาสภาพแวดล้อมให้คงอยู่ยั่งยืนจะต้องให้ความรู้แก่คนทุกระดับในสังคม เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรและมีส่วนทำให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์ให้ผู้เรียนในทุกระดับการศึกษา และควรเพิ่มปริมาณการผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในวงกว้าง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 14)

### 5. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ในปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคของเศรษฐกิจโมเลกุล (Molecular economy) ซึ่งขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีหลัก ได้แก่ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยีได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและก่อให้เกิดนวัตกรรม รวมทั้งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรเกือบทุกด้าน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 15) การนำเทคโนโลยีมาผสมผสานต่อยอดกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและนวัตกรรม ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการที่มีลักษณะเฉพาะและพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ ส่งเสริมกระบวนการผลิตที่สะอาด ช่วยประหยัดการใช้ทรัพยากรและลดปริมาณของเสียและมลพิษได้มาก การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ช่วยสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้คนไทยเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้ได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งสามารถปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549 : 5) จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องวางรากฐานการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความรู้และการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์ให้ทุกคนในชาติแต่เริ่มแรก โดยดำเนินการให้ประชาชนโดยทั่วไปได้รับการศึกษามีความรู้ ใฝ่เรียนรู้ และพร้อมรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้นและสนับสนุนส่งเสริมเป็นการเฉพาะสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพอย่างต่อเนื่องแต่เยาว์วัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 17)



## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรทั้งในและต่างประเทศได้นำเอาสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรในองค์กร สมรรถนะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร สมรรถนะกำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยเช่นกัน องค์กรที่ต้องการนำสมรรถนะ มาใช้ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ นำเสนอ ดังนี้

### 1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี 1970 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อบริษัท Mc Ber ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบนี้มีจุดอ่อนบางประการ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. 2549 : 12-13) กล่าวคือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะ “การเลือกปฏิบัติ” และ มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

ต่อมา McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดย McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลว 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้มีผลการปฏิบัติงานดี

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior Performance นี้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ไทชนาการ เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดดังเช่นกรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hey Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (ปฐมพงศ์ สุกเลิศ.2549 อ้างถึงในวิมานวรรณคำ, 2553 : 57)

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะมาจากภาษาอังกฤษคำว่า Competency ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้ Encyclopedic Dictionary ให้ความหมายของ Competency ว่าหมายถึงความชำนาญ ความเพียงพอ หรือขีดความสามารถ คุณลักษณะที่ต้องการ

Dictionary (ฉบับรวมศาสตร์) ให้ความหมายของ Competency ว่า หมายถึง ความสามารถ อำนาจ ความพอเพียง ความชำนาญ ประสพการณ์ และคุณลักษณะที่เหมาะสม

Shermon (2004:11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Good (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ เพื่อการปฏิบัติงานโดยหลักการเทคนิค และวิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการณ์ที่ปฏิบัติจริง

Spencer & Spencer (1993:9) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นเหตุที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การพิจารณาผลงานที่ดี หรือ มีประสิทธิภาพของงานตาม สภาพการณ์นั้น ๆ

ไอท์เคน (Aitken) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ที่แสดงถึงทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยสติปัญญา การบริหารจัดการผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับตัว ความเป็นมืออาชีพ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2546 : 27) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการ คำว่า สมรรถนะ นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่มองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

อานันท์ สักดิ์วีระชัย (2547 : 61) ให้นิยามของ สมรรถนะ ไว้ว่า คือ คุณลักษณะของ บุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมของ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือคุณลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุ ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4) ได้ให้คำจำกัดความของ สมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

เทียน ทองแก้ว (2549 : 3) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ กำหนดหรือสูงกว่า

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550 : 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่าเป็น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง 1) เป็นพรสวรรค์ ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

อนิวัช แก้วจันทง (2550 : 171) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะภายในที่มีและพบเห็นได้ภายในองค์การซึ่งมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการจัดองค์การ

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2004 : 48) สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา

David Mc Clelland (1973) สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

หากจะพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามความคิดเห็นของนักวิชาการพอประมวลได้ว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

### 3. ความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงานต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลเกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ในส่วนของ การพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้วคนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของ Competency ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน (Performance Management)
6. การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

อนекลาถ สุทธินันท์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือ ในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วย ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ

ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1. สมรรถนะคือคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2. เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร

3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม

5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน

6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะหาซื้อได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicator : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น (วิมาน วรรณคำ, 2553 : 57)

#### 4. ประเภทของสมรรถนะ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546:28) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความสามารถหลัก หมายถึง กลุ่มความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมีซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ การจัดการ เช่น การวางแผน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น และด้านทั่วไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ความสามารถด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่อิงตามเนื้อหางานเป็นหลัก เช่น ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านบัญชีการเงิน เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547:10-11) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนในองค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน หมายถึง บุคลิกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

ซัจรินทร์ ชนวนัน (2547:3-4) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะของบุคลากรทุกคนที่ต้องมีเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ เป็นต้น

2. สมรรถนะในงาน คือ ความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนั้น พึงมีเพื่อให้งานสำเร็จได้ผลผลิตตามที่ต้องการ มี 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน เป็นคุณลักษณะที่บุคคลทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มฝึกอบรมจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน คือมีความรู้พื้นฐานการฝึกอบรม

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เป็นคุณลักษณะเฉพาะในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. จิตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์องค์กร

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) เช่น แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 49) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **สมรรถนะหลัก** เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง โดยสมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากรและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2. **สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน** เป็นสมรรถนะที่บุคคลในที่ทำงานต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะ เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ถือว่าเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กร ที่จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลัก ก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2. **สมรรถนะอื่น ๆ (Others Competency)** หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional / Professional /

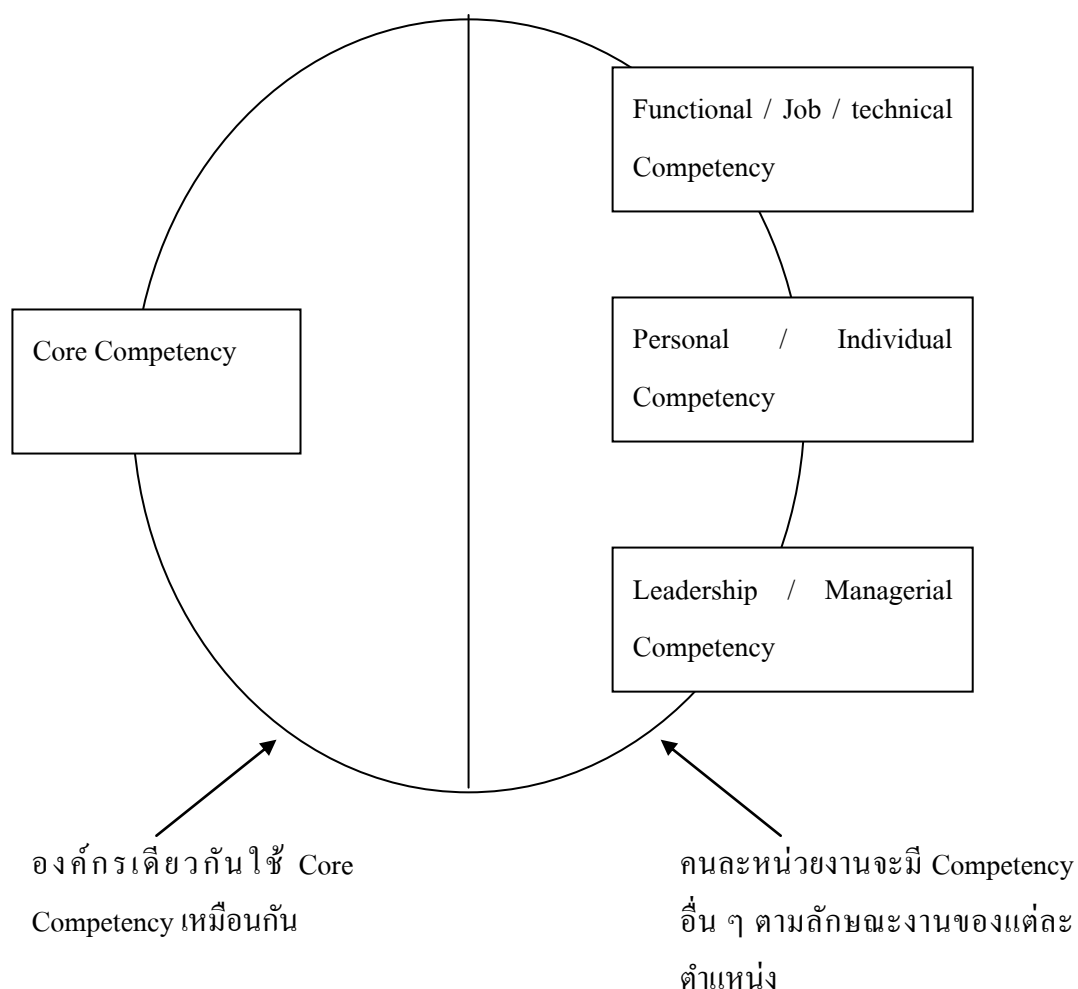


Technical / Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership / Managerial Competency)

2.1 สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพ เทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional / Professional / Technical / Job Competency) หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

2.3 สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership / Managerial Competency) หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้น ๆ ดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 ประเภทของสมรรถนะ

ส่วนการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามความเห็นของ เทื่อน ทองแก้ว (2549 : 5) สามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับ การทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการ วิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษ เฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

จะเห็นได้ว่าประเภทของสมรรถนะจะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายองค์กรและ บทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมี 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะหลักของ องค์กร (Core Competency of Corporation) จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก ขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ 2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency or Role Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการ บริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูก กำหนดไว้ และ 3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency or Job Competency) เป็น ความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างทำให้สามารถ ทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

### กลุ่มของสมรรถนะ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มของสมรรถนะ ดังนี้

Bloom and others (อ้างถึงใน Hall and Jones, 1976:48) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะด้านความรู้ความคิด เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะด้าน ความเข้าใจและความตระหนัก
2. สมรรถนะด้านความรู้สึก เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทักษะคิด ความสนใจและความซาบซึ้ง
3. สมรรถนะด้านการทำงาน เกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ต้องการ
4. สมรรถนะด้านผลลัพธ์หรือผลผลิต เกี่ยวข้องกับความสามารถที่แสดงให้เห็นที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลง
5. สมรรถนะด้านการวินิจฉัยหรือการสืบค้น เกี่ยวข้องกับการมีประสบการณ์ในการคาดการณ์ที่เกิดผลตามที่หวังไว้

Spencer and Spencer (1993:25-78) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้  
สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล สมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์
- 2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง
- 3) ความคิดริเริ่ม
- 4) การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ สมรรถนะกลุ่มการบริหารคนอื่น และการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความเข้าใจด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2) การมุ่งสู่บริการลูกค้า

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ สมรรถนะกลุ่มใช้อิทธิพลและผลกระทบ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
- 2) การตระหนักถึงองค์กร
- 3) การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ สมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การมุ่งพัฒนาคนอื่น

2) การชี้แนะ การใช้อำนาจที่มีอยู่ตำแหน่งและการขึ้นกราน

3) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม

4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้จักคิด สมรรถนะกลุ่มการรู้จักคิด ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ

ดังนี้

1) การคิดเชิงวิเคราะห์

2) การคิดรวบยอด

3) ความชำนาญด้านการบริหาร / วิชาชีพ / เทคนิค

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว สมรรถนะกลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว

ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

1) การควบคุมตนเอง

2) การมั่นใจในตนเอง

3) ความยืดหยุ่น

4) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์ 2549:106-108) ได้จัดกลุ่มของ

สมรรถนะออกเป็น 6 กลุ่มด้วยกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่

1.1 ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ

1.2 ความสามารถในการวินิจฉัย

1.3 ความสามารถในการทำงานเชิงรุก

1.4 ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

2.1 ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม

2.2 ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม

2.3 ความสามารถในการมองเชิงบวก

2.4 ความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง

กลุ่มที่ 3 กลุ่มความสามารถด้านการมีภาวะผู้นำ ได้แก่

3.1 ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 ความสามารถในการมองภาพรวม

3.3 ความสามารถในการนำเสนอด้วยการพูด

### 3.4 ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล

#### กลุ่มที่ 4 กลุ่มความสามารถในด้านการบังคับบัญชา ได้แก่

##### 4.1 ความสามารถในการใช้อำนาจ

##### 4.2 ความมีสัตยาตญาณ

##### 4.3 ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น

#### กลุ่มที่ 5 กลุ่มความสามารถอื่น ๆ ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความมีวุฒิภาวะสูง

##### 5.1 ความสามารถในการควบคุมตนเอง

##### 5.2 ความสามารถในการรับรู้

##### 5.3 ความสามารถในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

#### กลุ่มที่ 6 กลุ่มความรู้พิเศษ ได้แก่

##### 6.1 ความจำ

##### 6.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ

จากแนวคิดของ Boyatzis (1982 อ้างถึงใน นิสิตาร์ก เวชยานนท์ 2549 :106-108) ได้พบว่า ได้เก็บข้อมูลการเปรียบเทียบของผู้บริหารระหว่างภาครัฐและเอกชน และได้พบข้อแตกต่างผู้บริหารของภาคเอกชนจะแสดงความสามารถ ทั้ง 4 ประการ ในกลุ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย มากกว่า ผู้บริหารในภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับทักษะในกลุ่มความสามารถด้านภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีความสามารถในการมองภาพรวม และความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจาได้ดีกว่า ผู้บริหารภาครัฐ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเอกชนจำเป็นต้องใช้ขีดความสามารถในการนำเสนอมากกว่าภาครัฐ และในขณะที่กลุ่มความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย

จากกลุ่มสมรรถนะดังกล่าว เมื่อจัดกลุ่มความสามารถของสมรรถนะ พบว่า มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันกับกลุ่มสมรรถนะอื่น เช่น สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ในกลุ่มสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในตัวของกลุ่มสมรรถนะเอง เช่น ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง หรือ ความสามารถในการนำเสนอด้วยการพูด จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการมองภาพรวม เป็นต้น

## 5. องค์ประกอบสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลิลแลนด์ (David C. McClelland : 1973) องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

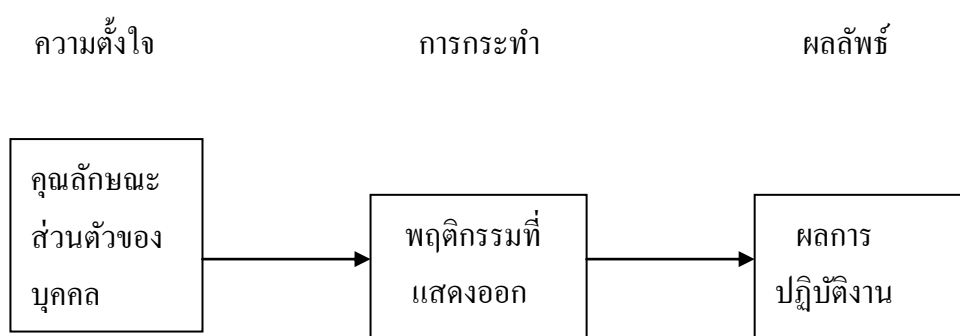
Spencer and Spencer (1993:9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกมา สิ่งที่จะผลักดัน ชี้ทางและเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น คนที่มีแรงผลักดันใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นคนที่พยายามตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และเต็มไปด้วยความรับผิดชอบเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย
2. คุณลักษณะ หมายถึง เป็นคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์
3. การรับรู้ตนเอง หมายถึง ทักษะ ค่านิยมและภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ของบุคคลจะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
4. ความรู้ หมายถึง ข้อมูลที่แต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้
5. ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ทั้งที่ต้องใช้ทักษะทางกายและทักษะทางความคิด

จากแนวคิดข้างต้น Spencer and Spencer (1993:11-14) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน ดังนี้

ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผล (Causal relationships) เป็นความสามารถด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง ล้วนเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของงาน

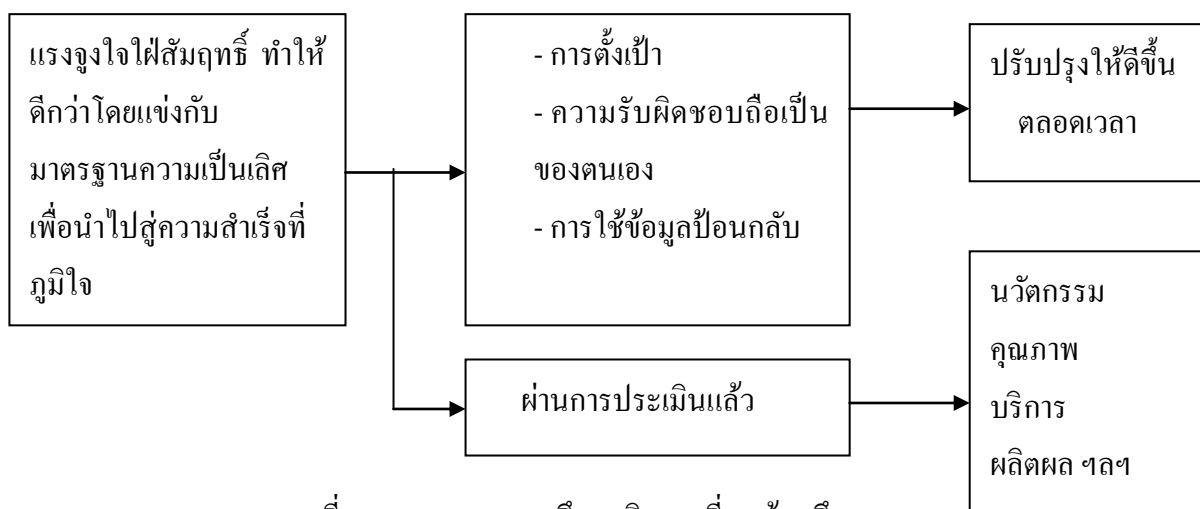
**ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน**



แผนภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน

ที่มา : Spencer and Spencer (1993:13)

**การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงผลงาน**



แผนภาพที่ 2.3 การแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงผลงาน

ที่มา : Spencer and Spencer (1993:13)

หลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion-referenced) หลักเกณฑ์นี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากเพราะคุณลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวไปแล้วจะไม่เป็นสมรรถนะ ถ้าปราศจากความสามารถในการทำงานหรือคาดการณ์ว่ามันจะเกิดขึ้น ดังนั้นเกณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และไม่ควรรนำไปใช้ในการประเมินบุคคล

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547:257-258) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะที่เปรียบเป็นภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (ซึ่งเป็นส่วนน้อย) สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ในขณะที่ส่วนที่เปรียบเหมือนอยู่ใต้น้ำ (ซึ่งเป็นส่วนมาก) สังเกตได้ยากกว่า บุคลิกลักษณะทั้งหมด ได้แก่

1. ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลมีความรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรับรู้และเข้าใจในหลักการ หรือแนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด หรือด้านการเมือง เป็นต้น
3. บทบาททางสังคม หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากภายในจิตใจของบุคคลซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เป็นต้น

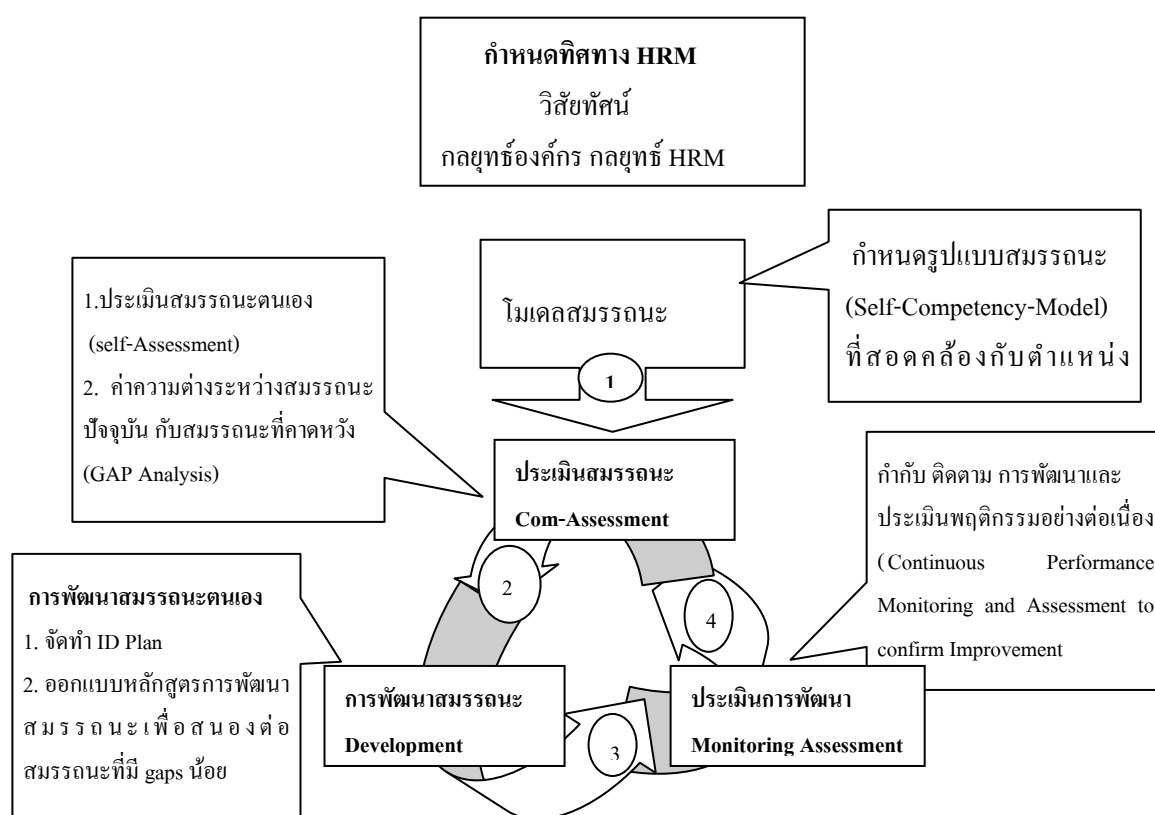
## 6. การพัฒนาสมรรถนะ

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2552) กล่าวว่า การนำหลักการสมรรถนะ (Competency-based Approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในภาครัฐของประเทศไทยได้รับการยอมรับกันมากขึ้น หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในวงราชการและปัจจุบันได้กำหนดไว้เป็นหลักการสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน ในขณะที่ภาคการศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการนำหลักการนี้มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากันแล้วบ้าง ในส่วนของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ก็ได้มีการศึกษาและกำหนดรูปแบบ



สมรรถนะ (Competency Model) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา ของข้าราชการ 4 กลุ่ม ในปี 2552 ได้แก่ ครู, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์ การประยุกต์ใช้หลักการสมรรถนะเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ กำหนดตามวงจรการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competency Development Lifecycle) ดังรูป

### วงจรระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล (Competence Development Lifecycle)



แผนภาพที่ 2.4 ระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล

จากภาพระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคคล จะมีการดำเนินงานใน 3 ระยะที่ต่อเนื่องกัน คือ

ระยะที่ 1 การจัดทำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ระยะที่ 2 การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

ระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development)

การดำเนินงานในระยะที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการนำรูปแบบสมรรถนะไปดำเนินการพัฒนา ซึ่งหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการดำเนินงานใน 2 ส่วนที่สำคัญมาก่อน กล่าวคือ

1. จะต้องมีการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) หรือเรียกกันทั่วไปว่า โมเดลสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการพัฒนานั้นขึ้นมาเสียก่อนตามขั้นที่ 1 เช่น ต้องการพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ก็จะต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหาร, ต้องการพัฒนาตำแหน่งครู ก็จะต้องมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะตำแหน่งครู เป็นต้น และสมรรถนะที่กำหนดเป็นโมเดลนั้นควรเป็นสมรรถนะที่เป็นความต้องการจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยแท้จริงมิใช่เป็นความต้องการของเจ้าของตำแหน่ง หรือผู้จัดการพัฒนา

2. ต้องมีการนำโมเดลสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้น เข้าสู่การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ในขั้นที่ 2 เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในตำแหน่งนั้น ว่ามีสมรรถนะใดที่โดดเด่นดีแล้วและสมรรถนะใดที่มีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้น

ประเด็นสำคัญที่เป็นเงื่อนไขที่ต้องคำนึงอย่างมากของการพัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะจัดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ก็คือ การพัฒนาและฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมแบบเดิม

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) ได้สรุปว่า การฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะ มีลักษณะเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. สิ่งที่เรียนรู้ (WHAT Student Learn) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีขีดสมรรถนะที่ปรารถนา ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพ

2. วิธีการเรียนรู้ (HOW Student Learn) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการใช้สื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการให้ผลสะท้อนกลับไปตลอดโปรแกรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองได้

3. ระยะเวลาในการเรียนรู้ (WHEN Student Process from Task to Task) มีการให้เวลากับการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอต่อการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ในขั้นต่อไป

4. เงื่อนไขในการเรียนรู้แต่ละงาน (IF Student Learned Each Task) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความรู้ ความสามารถในงานนั้น ๆ ก่อนที่จะได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง โดยเปรียบเทียบขีดความสามารถกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการพัฒนาและฝึกอบรมจากฐานสมรรถนะหรือขีดความสามารถกับการฝึกอบรมแบบเดิม สรุปได้ดังนี้

ลักษณะเฉพาะทาง	การฝึกอบรมแบบมุ่งสมรรถนะ	การฝึกอบรมแบบเดิม
สิ่งที่เรียนรู้ (WHAT Student Learn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะหรืองานนั้นได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำ</li> <li>ให้บุคคลตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพ</li> <li>- เป็นสิ่งที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ตำรา หนังสืออ้างอิงในการเรียนการสอน</li> <li>- มีการวางเค้าโครงของหลักสูตรที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแทบจะไม่ทราบถึงสิ่งที่ตนเองจะได้เรียนหรือฝึกอบรมแต่ละส่วนของหลักสูตร</li> <li>- ผู้สอนเน้นที่สื่อการสอน</li> </ul>
วิธีการเรียนรู้ (HOW Student Learn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเตรียมกิจกรรมที่ออกแบบมาอย่างดี มีคุณภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>- มีสื่อการเรียนการสอนและเนื้อหาที่เน้นเพื่อเสริมขีดความสามารถในการทำงาน</li> <li>- ผู้เรียนสามารถควบคุม จัดการเนื้อหาด้วยตนเองว่าจะต้องการช้าหรือเร็ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการเรียนที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- จะมีการสะท้อนกลับผลลัพธ์และการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม โดยการบรรยาย การอภิปราย หรือวิธีการอื่นที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก</li> <li>- ผู้เรียนแทบไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราความเร็วในการเรียน</li> <li>- ผู้เรียนแทบไม่มีการให้ผลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ลักษณะเฉพาะทาง	การฝึกอบรมแบบมุ่งสมรรถนะ	การฝึกอบรมแบบเดิม
ระยะเวลาในการเรียนรู้ (WHEN Student Process from Task to Task)	- ให้ความกับผู้เรียนอย่างเพียงพอแต่ต้องมีเหตุผลที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญในงานของตนอย่างเต็มที่ ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่การเรียนการสอนในขั้นต่อไป	- ให้ผู้เรียน ผู้อบรมใช้เวลาในการเรียนการสอนเท่า ๆ กันตามที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละหน่วยการเรียนการสอน - การจะเข้าสู่การเรียนการสอนขั้นต่อไปได้จะต้องเรียนในขั้นก่อนหน้าให้ครบตามเวลาที่กำหนดเสียก่อน
เงื่อนไขในการเรียนรู้แต่ละงาน (IF Student Learned Each Task)	- ต้องการให้ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในสถานการณ์การทำงานที่ได้จำลองขึ้นก่อนที่จะได้รับความไว้วางใจในการรับมอบหมายงานจริง - ผลการปฏิบัติงานนั้นจะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐานของแต่ละงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี้	- ใช้การทดสอบผลการปฏิบัติงานจากการทำข้อสอบและเปรียบเทียบกับมาตรฐานของกลุ่ม - ผู้เรียนจะได้รับอนุญาตให้เรียนในขั้นต่อไปได้แม้จะมีผลการเรียนที่เกือบจะไม่ผ่าน หรือไม่ผ่านในขั้นก่อนหน้าก็ตาม

### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

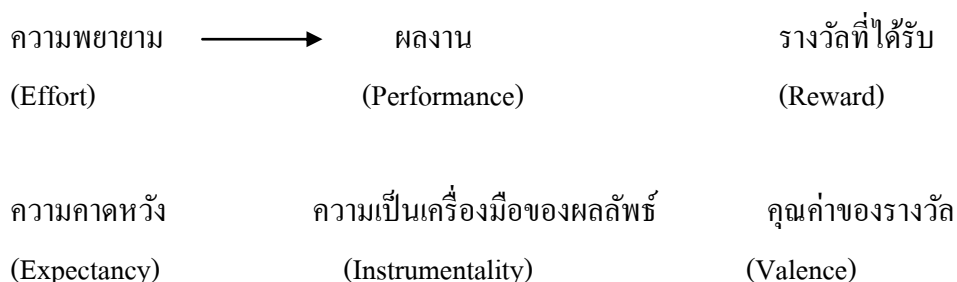
เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2550) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะไว้ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) แนวทางการเกิดพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 การทำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) การทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายแนวทางในที่นี้เสนอดังนี้

1.1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

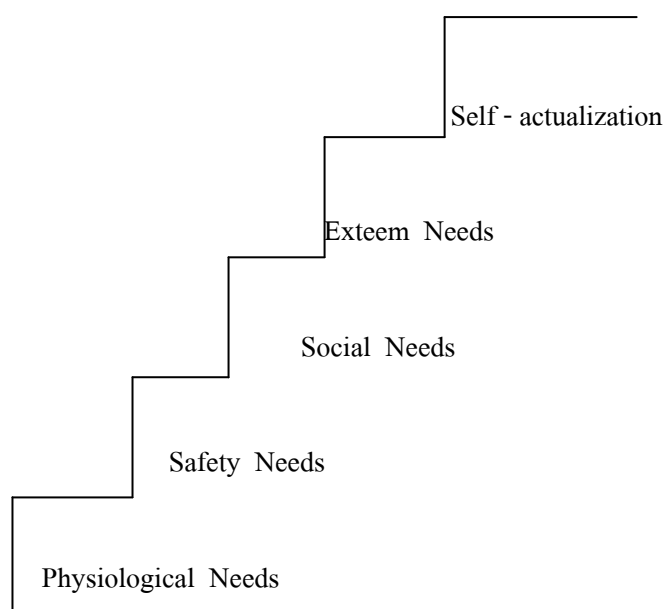
แรงจูงใจ = ความคาดหวัง x คุณค่าของผลตอบแทน x การเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัล



### แผนภาพที่ 2.5 ทฤษฎีความคาดหวัง

จากภาพที่ 2.5 แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวังในการที่ทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัลรวมทั้งการให้คุณค่าของรางวัลด้วย ถ้าให้คุณค่าของรางวัลสูงจะทำให้มีแรงจูงใจสูงด้วย

1.1.2 ระดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchical Needs) ระดับความต้องการของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับการตีค่าของรางวัลตามความต้องการที่ได้รับ ดังนั้น จึงควรตอบสนองความต้องการของบุคคลตามที่เขาต้องการ โดยทั่วไปมีความต้องการอยู่ 5 ระดับ และควรยกระดับความต้องการอยู่ในขั้น Esteem Needs และ Self-actualization Needs ดังภาพที่ 2.6



### แผนภาพที่ 2.6 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

1.2 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement : n-Ach) มีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องการมีความรับผิดชอบ
- 2) เน้นการบรรลุเป้าหมาย
- 3) ตั้งมาตรฐานสูง (ท้าทาย)
- 4) ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับ
- 5) มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและมีพลังในการทำงาน

## 2. การบริการที่ดี (Service Mind)

2.1 การพัฒนาองค์การที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ

- 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2) การมีส่วนร่วม (Job Involvement)
- 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) : PDCA

ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติ การประเมินและการปรับปรุง

### 2.2 การบริการที่ประทับใจ

- 1) สอดคล้องกับความต้องการ
- 2) ประทับใจในการติดต่อสื่อสาร
- 3) ประสานงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอน

## 3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง

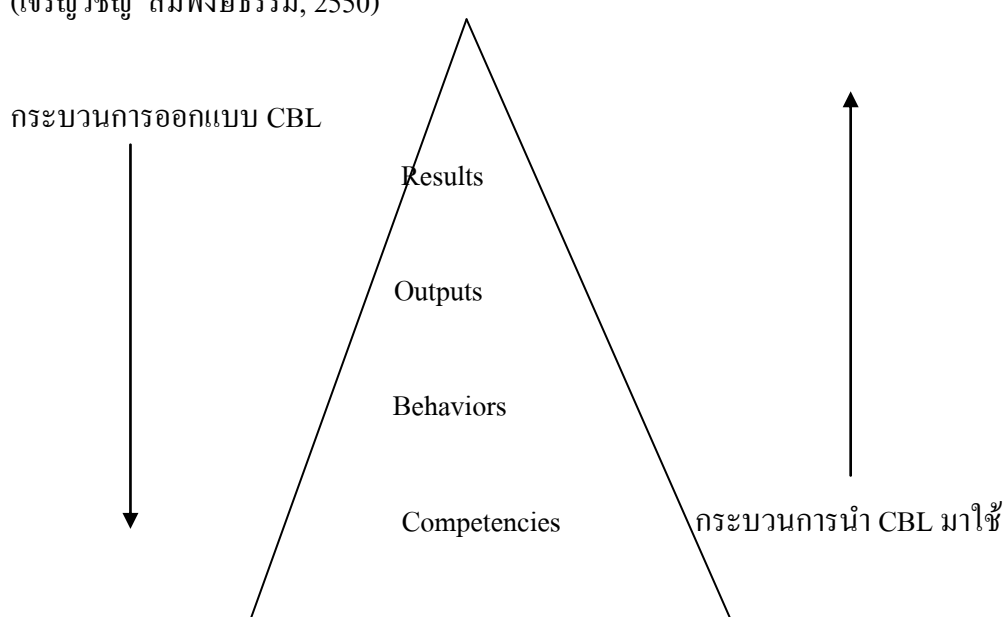
3.2 การพัฒนาตนเองก่อให้เกิดเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Mastery Personal) เป็นมืออาชีพ (Professional)

3.3 การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ตนเอง (SWOT) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม กลยุทธ์ แผนงานโครงการ การปฏิบัติและการกำกับประเมินพัฒนาตนเอง

## 4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) กฎของการทำงานเป็นทีม

- 4.1 ไว้วางใจ (Trust)
- 4.2 เอื้ออาทรต่อกัน (Caring)
- 4.3 นับถือกันและกัน (Respect)
- 4.4 เป้าหมายร่วมกัน (Team Goals)

การเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Learning : CBL) มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่พัฒนาตนเอง (Self – Learning) จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลงานตามที่องค์การคาดหวัง ซึ่งกระบวนการออกแบบการเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (CBL) หรือกระบวนการสร้างหลักสูตร CBL จะมีกระบวนการ ดังนี้ (เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2550)



แผนภาพที่ 2.7 กระบวนการของ CBL

จากภาพที่ 2.7 มีกระบวนการออกแบบ ของ CBL ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ (Results) ของตำแหน่งนั้น ๆ
  2. พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดจากผลผลิต (Outputs) อะไร
  3. พิจารณาว่าพฤติกรรม (Behaviors) โดยจะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว
  4. กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ
- การนำการเรียนรู้พื้นฐานของสมรรถนะ (CBL) มาใช้ในองค์การมีกระบวนการ ดังนี้
1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency)
  2. บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behaviors) ตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา
  3. พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลงาน (Outputs)
  4. ผลงานของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า Competency – Based Learning (CBL) ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการหรือเรียกว่า Competency – Based Performance : CBP

อัมพร เกตุทอง (2550) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการจะพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังจำเป็นที่บุคลากรในองค์การต้องได้รับการพัฒนา ในรูปแบบที่เรียกว่า Competency – Based Training (CBT) ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ซึ่งกระบวนการของ CBT เริ่มตั้งแต่

1. การวิเคราะห์ “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของบุคลากรในองค์การ
2. การกำหนดกรอบของ Competency Model หรือวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3. การออกแบบหรือสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
4. การนำ CBT ไปสู่การปฏิบัติให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ในข้อ 3
5. การวัดและประเมินผล

รายละเอียดกระบวนการสร้าง Competency – Based Training (CBT) มี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นขั้นตอนที่ตรวจสอบว่า CBT มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร และองค์การต้องปรับปรุงผลงานด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ขั้นที่ 2 การสร้างหรือกำหนดกรอบของ Competency Model เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางด้านแรงงาน โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานที่ใช้กำหนดเป็นมาตรฐาน (Job performance) เฉพาะตำแหน่งที่ละตำแหน่งงาน และระดับของสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง

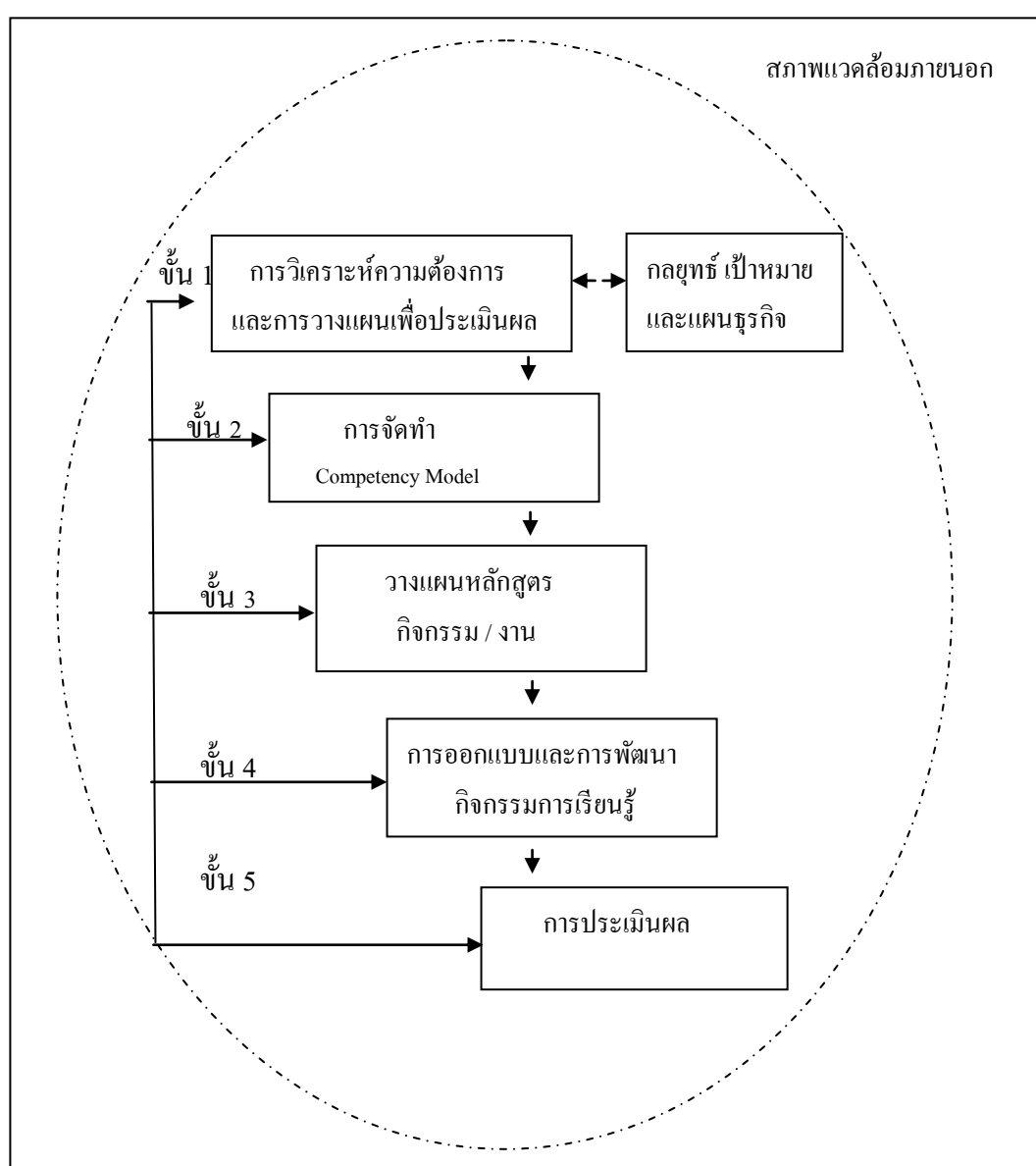
ขั้นที่ 3 การออกแบบหลักสูตร เป็นขั้นตอนการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาระบบที่เต็มรูปแบบของการปรับปรุงผลงาน โดยการจัดระบบการฝึกอบรมซึ่งได้แก่หลักสูตร หัวข้อ โอกาสในการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กัน กิจกรรมหลัก และหน่วยฝึกอบรมขององค์การ รวมทั้งแนวทางในการเลือกจัดทำระบบ CBT ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การออกแบบหลักสูตรด้วยตนเอง หรือการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยจัดทำให้ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การนำ CBT มาสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้นำสมรรถนะไปใช้ในองค์การได้สำเร็จ เป็นขั้นตอนที่ยังได้ให้แนวทางในการจัดทำ “โครงการนำร่อง” ก่อนที่จะนำ CBT ไปใช้จริงทั่วทั้งองค์การ

ขั้นที่ 5 การวัดประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสร้าง Competency – Based Training โดยการวัดและประเมินผล CBT มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์สุดท้าย หรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ



Donald Shandler (2000, อ้างใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 47) สรุปกระบวนการในการสร้าง CBT ว่ามีทั้งหมด 5 ขั้นตอน โดยกระบวนการทั้งหมดจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันของตลาด ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า อีกทั้งยังต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความรู้และทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีที่องค์กรใช้



แผนภาพ 2.8 ภาพสรุปกระบวนการสร้าง CBT ตามแนวคิดของ Donald Shandler

การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารมีกระบวนการ ดังนี้ (Davies and Ellison 1977 : 54-67)

1. การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนา หรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้การพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่ การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่ละสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสายสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติการนั้น ผู้บริหารสายสนับสนุนจึงต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 4 ข้อ คือ 1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือมีประสิทธิภาพ

3. การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

## 7. การประเมินสมรรถนะ

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การมีสภาพ เป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้น เกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด

ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547 : 1) ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมายอย่างไร

การประเมิน Competency เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547 : 77-80)

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด
2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมิน ประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้
3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ
4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

การประเมินสมรรถนะเพื่อการบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยง

ผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ การประเมินสมรรถนะ คือ การประเมินพฤติกรรม ดังนั้น การประเมินสมรรถนะคือ การประเมินพฤติกรรมนั่นเอง การประเมินพฤติกรรมอย่างไรบ้าง ขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกและประเมินลงในแบบประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 45-46) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานจะให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหรือนัยหนึ่งต้องมีการประเมินสมรรถนะก่อนว่าแต่ละคนหรือผู้บริหารสายสนับสนุนนั้นมีสมรรถนะเป็นอย่างไร เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคคลมีความพร้อมและจะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ วิธีการประเมินสมรรถนะมีดังนี้ (อัจฉรา สุทธิพนธ์วัฒน์, 2545 : 27)

1. การสังเกต เป็นวิธีการประเมินโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ถ้าทำงานได้สำเร็จไม่ผิดพลาดแสดงว่ามีสมรรถนะในด้านนั้น

2. การทดสอบสมรรถนะ เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน

3. การจำลองสถานการณ์ เป็นการจัดให้การจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินการตัดสินใจที่สำคัญ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน

4. การประเมินตนเอง เป็นการประเมินของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

สรุปการประเมินสมรรถนะหรือการประเมินพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วย การสังเกต การจดบันทึก และการประเมินนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามตามสมควรในการประเมิน แบบประเมินหรือมาตรการประเมินชนิดต่าง ๆ อาจไม่ได้ช่วยให้สามารถประเมินได้ถูกต้อง ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ใส่ใจในการสังเกต และจดบันทึกพฤติกรรม เหมือนการเก็บข้อมูลวิจัย ถ้าไม่มีข้อมูลก็ไม่สามารถวิเคราะห์อะไรได้ หรือมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยก็ผิดพลาด

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

#### 1. ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

นิกเลอี อีแวนและลิน (กวี วงศ์พุด, 2539:13-15;อ้างอิงมาจาก Neagley Evans and Lynn,1986) ได้ให้ความหมายของผู้นำ สรุปได้ดังนี้

ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม

ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Ditermines) เป็นผู้ที่ตัดสินใจในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานของกลุ่ม

ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเลือก หรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) เป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะเป็นที่นิยมของกลุ่มเนื่องจากเห็นว่ามีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่จะนำกลุ่มดี

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) เป็นบุคคลที่แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ

ผู้นำ คือ ผู้ปฏิบัติตามบทบาท (Role – Image) เป็นบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาท ซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น

ผู้นำ คือ ผู้ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ เป็นผู้ที่พยายามทำความเข้าใจ ความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยคำนึงถึงความสามัคคีเป็นสำคัญ

สโตกคิลล์ (Stogdill, 1984:7-15) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำสรุปแนวคิดได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์กลางของอำนาจเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่ม และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ
2. การเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่นำยกย่องนับถือและช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ
3. การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม กล่าวคือ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามยินยอม ให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่องมีความจงรักภักดี สามารถกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล ให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่
5. การเป็นผู้นำ แสดงออกในรูปพฤติกรรมของบุคคล การนำกิจกรรมกลุ่มประสานการทำงานของกลุ่ม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก และการแสดงความสนใจในสมาชิกเป็นต้น
6. การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมคนอื่น ให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงาน โดยประหยัดการลงทุนและเวลา รวมทั้งหาวิธีการสนองความต้องการของสมาชิก
9. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาทในสังคมหนึ่ง ๆ สมาชิกแต่ละคนย่อมมีบทบาทแตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องแสดงบทบาทของผู้ตาม ส่วนผู้บังคับบัญชาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ
10. การเป็นผู้นำ คือ การมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ต้องมีความกระตือรือร้นและหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544:229-231) สรุปลักษณะความเป็นผู้นำในสังคมไทยไว้ดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถรู้ถึงบทบาทของตนเอง รู้หน้าที่การงานและรู้ถึงชนิดของงานที่ตนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม
2. ผู้นำจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อยู่เสมอ
3. ผู้นำที่ดีต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยอาศัยมติจากเสียงข้างมาก
4. ผู้นำควรมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านความเจริญ
5. ผู้นำควรได้รับการคัดเลือกหรือมีการคัดเลือกบุคคลที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน โดยการคัดเลือกจากความสามารถเฉพาะอย่างที่คุณคนนั้นมีอยู่
6. ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณสูง สามารถมีการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว
7. ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เข้าใจลักษณะของสุขวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยามวลชน และจิตวิทยาพัฒนาการ
8. ผู้นำควรปกครองคนโดยระบอบประชาธิปไตย
9. ผู้นำควรมีความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นศูนย์กลางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติตนให้สมกับบทบาทมีหน้าที่ประสานความร่วมมือของสมาชิก ให้ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

## 2. ประเภทของผู้นำ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งประเภทของผู้นำแตกต่างกันออกไป เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2525:60) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย การปฏิบัติงานจะทำตามคำสั่งมักไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ใช้วิธีการปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นร่วมกับสมาชิกจึงมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
3. ผู้นำตามสบาย (Seszez – Faire Leader) เป็นผู้นำที่มอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ส่วนผู้บังคับบัญชาจะแยกตัวออกไปอยู่ห่าง ๆ

ส่วน ลิเคอร์ท (สมยศ นาวิกาน, 2540 : 175-176 ; อ้างอิงมาจาก Likert,1989) แบ่งผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการเต็มที่ (Exploitative Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจคนเดียว โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติไว้อย่างตายตัว
2. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างเมตตา (Benevolent Leader) เป็นผู้นำที่สั่งการแต่เพียงผู้เดียว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาพอมีอิสระในการทำงานอยู่บ้าง
3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative Leader) เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารืออภิปรายร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดเป้าหมายก่อนผู้นำจะสั่งการในการปฏิบัติงาน
4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ร่วมกันกับกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 221) แบ่งผู้นำออกเป็นสองประเภทคือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิธีการบริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จึงต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ
2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการร่วมแสดงความคิดเห็น โดยใช้หลักประชาธิปไตย การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือมากกว่าอำนาจหน้าที่

### 3. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำ มักมุ่งศึกษา 2 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกายกับลักษณะทางบุคลิกภาพ บัญชา แก้วเกตุทอง (2523 : 21 – 78) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำ สรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. ทางสติปัญญา
  - 1.1 รู้จักใช้สามัญสำนึก
  - 1.2 มีความสมเหตุสมผล
  - 1.3 การตัดสินใจ
  - 1.4 การมองการณ์ไกล
  - 1.5 ความมีไหวพริบ

2. ลักษณะทางกาย
  - 2.1 มีสุขภาพดี
  - 2.2 มีพลังงาน ใช้เวลาทำงานได้นาน โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย
  - 2.3 มีความอดทน
  - 2.4 มีบุคลิกลักษณะที่น่านิยม
3. ลักษณะทางอารมณ์
  - 3.1 การเล็งใจในแง่ดี พิจารณาเหตุการณ์อย่างรอบคอบ
  - 3.2 การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
  - 3.3 ความใจเย็น
  - 3.4 การบังคับตนเอง
  - 3.5 ความกระตือรือร้น
  - 3.6 การวางตัวเหมาะสมในสังคม
  - 3.7 อารมณ์ขัน
  - 3.8 ความเข้าใจผู้อื่น
4. อุปนิสัย
  - 4.1 ความจริงใจ
  - 4.2 ความจงรักภักดี
  - 4.3 ความสำนึกในหน้าที่
  - 4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 4.5 ความกล้าหาญ
  - 4.6 ความยุติธรรม
  - 4.7 ความไม่เห็นแก่ตัว
  - 4.8 ความสนใจผู้อื่น
  - 4.9 ความสนใจกว้างขวาง
5. ศีลธรรม
  - 5.1 ความรู้ดี
  - 5.2 ความสามัคคี
  - 5.3 ความประพฤติดี

สตาคท์ (Stadt, 1984 : 62 – 63) ได้สรุปผลงานจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ



1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพที่ดี
11. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
12. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สต็อกกิลล์(Stogdill,1984:62-63)ได้สรุปผลจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้
  - 1.1 สติปัญญา
  - 1.2 การศึกษาเล่าเรียน
  - 1.3 ความรับผิดชอบ
  - 1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
  - 1.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ มีลักษณะดังต่อไปนี้
  - 2.1 รู้จักการเข้าสังคม
  - 2.2 มีความคิดริเริ่ม
  - 2.3 มีความเพียรพยายาม
  - 2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
  - 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 2.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์
  - 2.7 มีความร่วมมือ
  - 2.8 เป็นที่นิยมของประชาชน
  - 2.9 มีความสามารถในการปรับตัว
  - 2.10 มีความสามารถในการพูด

3. มีคุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ คือ มีความคิดริเริ่ม เป็นที่นิยมของ  
 ปวงชนมีความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน  
 การมีความร่วมมือกับคนอื่น มีความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกเป็น 5 ประเภท คือ

4.1 ความสามารถ มีความรู้ รวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการ  
 การพูดในการคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้และการกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความ  
 เชื่อมมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะรวมถึงสถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการ และความสนใจของผู้ตามที่ต้องการ  
 จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดี ควรมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสม ทั้งทางด้านสติปัญญา  
 ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านอุปนิสัยและด้านศีลธรรม ซึ่งถ้าผู้นำคนใดมีคุณสมบัติครบถ้วน  
 ดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือผู้ได้บังคับบัญชาจะยินดี และพร้อมปฏิบัติงานให้อย่างเต็ม  
 ความสามารถ และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร

#### 4. ภาระหน้าที่ของผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2538 : 145 – 146) กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำสรุป ดังนี้

1. การชี้ขาด เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นจะต้องทำหน้าที่ชี้ขาด
2. การเสนอแนะ หาโอกาสเสนอแนะผู้บังคับบัญชา โดยหลีกเลี่ยงการใช้คำสั่งเพื่อ  
 รักษาการมีส่วนร่วมเอาไว้
3. การใช้เป้าหมาย ต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกับสมาชิก
4. การกระตุ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็ม  
 ความสามารถ รวมทั้งช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. การให้ความมั่นคง ด้านการรักษาเจตคติในทางที่ดี มองโลกในแง่ดีเมื่อเผชิญกับปัญหา
6. การเป็นตัวแทน ผู้นำจะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มในองค์กร จึงสมควรต้องปฏิบัติตน  
 ให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร
7. การคลอใจ ผู้นำต้องให้ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่า และความสำคัญขององค์กร

## 8. การสรรเสริญ ผู้นำต้องยกย่องสรรเสริญบุคลากรในองค์กรอย่างจริงใจ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 215 – 217) ได้อธิบายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กร ถือเป็นหน้าที่ที่พึงกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม ได้แก่
  - 1.1 กำหนดเป้าหมาย
  - 1.2 วางแผน
  - 1.3 ติดตามงานเสมอ พบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
  - 1.4 เสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
  - 1.5 ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ
  - 1.6 วางตนเหมาะสม มีกิริยามารยาทเรียบร้อย
2. หน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน 3 ด้าน คือ
  - 2.1 งานบริการ
  - 2.2 งานปกครอง
  - 2.3 งานฝึกอบรม
3. หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น โดยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. หน้าที่ต่อตัวเอง มีดังนี้
  - 4.1 สอนตัวเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี
  - 4.2 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด
  - 4.3 ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้ดี
  - 4.4 ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
  - 4.5 ขยันในการทำงาน อุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่
  - 4.6 กล้ายอมรับผิด
  - 4.7 ตรงต่อเวลา

สรุปได้ว่า ผู้นำ ควรปฏิบัติหน้าที่ให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งหน้าที่ต่อองค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อตนเองโดยศึกษาแนวปฏิบัติให้ชัดเจน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน บริหารงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำก็จะสัมฤทธิ์ผล

## 5. ผู้นำทางการเรียนการสอน

คำว่า “ผู้นำทางการเรียนการสอน” มีผู้เรียกคำนี้แตกต่างกัน นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “ผู้นำทางวิชาการ” บางท่านเรียกว่า “ผู้นำทางการศึกษา” โดยมีรายละเอียดดังนี้

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2545:84) ให้ความหมายของผู้นำทางการเรียนการสอนว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการใด ๆ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการ เรียนรู้ของนักเรียน กล่าวคือ เป็นคนตั้งใจที่จะพัฒนาผลผลิต หมายถึง นักเรียน และสร้างความพึงพอใจให้กับครู อาจารย์ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

สมิธและแอนดริวส์ (Smith and Andrews. 1989 ; อ้างใน Stoll and Fink. 1996 : 105) ให้ความหมายของผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง ผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับครูในการส่งเสริม การเรียนรู้ของชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี โดยผู้นำทางการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีสมรรถนะ (competencies) ที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. มีความสามารถเป็นนักจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ (a resource provider) ที่ดี
2. มีความเป็นผู้ทรงความรู้ด้านการเรียนแก่ครู (an instructional resource)
3. มีความเป็นนักสื่อสารที่ดี (a communicator)
4. เป็นผู้ให้เวลาอยู่ทำงานใกล้ชิดร่วมกับครู (a visible presence)

พามลลา และบาบารา (Pamella and Babara. 1993 : 17) กล่าวว่า “ครูใหญ่ในฐานะ ผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน”

เพลลิเซอร์และแอนเดอร์สัน (Pellicer and Anderson. 1995 : 16) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ว่าเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะผู้กระตุ้นและ สนับสนุนทีมงานที่ได้รับเลือกใน โรงเรียนปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ของ โรงเรียนที่ได้เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้นและยั่งยืน นอกจากนี้ผู้นำ ทางการเรียนการสอนเป็นผู้ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายให้แก่ครูและนักเรียนโดย สนับสนุนทรัพยากรเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จ

เพลลิเซอร์และแอนเดอร์สัน ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องเริ่ม ด้วยทัศนคติและค่านิยมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อความเจริญเติบโต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของ นักเรียนด้วยความจริงใจ โดยการสนับสนุนเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จ และความพึงพอใจ

จะพบว่าในช่วงทศวรรษ 1980 ความหมายของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ก่อนข้างจำกัดอยู่ในเรื่องของกรวางเป้าหมายที่ชัดเจน การจัด ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การกำกับดูแลแผนการสอนและการประเมินผลการสอนของครู เป็นสำคัญ (Lashway. 2002) แต่ปัจจุบันนี้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมีความหมายที่ลุ่มลึกมาก ยิ่งขึ้น กล่าวคือ ครอบคลุมถึงเทคโนโลยีหลักด้านการเรียนการสอน กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู

และยังเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอีกด้วย (Deborah King. 2002) แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจึงเปลี่ยนแปลงการเน้นที่การสอนอย่างในอดีตมาเป็นการเน้นที่การเรียนรู้ ดังนั้นในปัจจุบันจึงนิยมเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำการเรียนรู้” (Learning Leader) มากกว่าผู้นำการเรียนการสอน (Richard DuFour. 2002)

จากความหมายของผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) สรุปได้ว่าผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยมีบทบาทครอบคลุมตามภารกิจ ดังนี้

### บทบาทและภารกิจของผู้นำทางการเรียนการสอน

มีนักการศึกษาจำนวนมากโดยเฉพาะในต่างประเทศที่สนใจศึกษาวิจัยและได้เสนอผลการศึกษาวิจัยตลอดทั้งแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาที่กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นถึงคุณภาพและประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังต่อไปนี้

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ได้เขียนรายการทำงานพิเศษของผู้นำทางการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับบทบาทของศึกษานิเทศก์ทั่ว ๆ ไป ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ดังนี้ (Duke. 1987 : 49)

1. การตั้งจุดหมายการเรียนการสอน
2. ออกแบบหน่วยการเรียนการสอน
3. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
4. ประเมิน และเลือกวัสดุการเรียนรู้
5. ประเมินแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้
6. ผลิตสื่อวัสดุการเรียนการสอน
7. การนิเทศแบบคลินิก
8. วางแผนความเจริญงอกงามส่วนบุคคล

วีเบอร์ (Weber. 1989 ; อ้างใน Lashway, Larry. 1995) ได้สนับสนุนหน้าที่หลักของผู้นำทางการเรียนการสอนไว้ 5 ประการ คือ

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้
3. มีการสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พวกครู

4. จัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน

5. ประเมินผลโปรแกรมการสอน

คูเปอร์ (Cooper. 1989 ; อ้างใน Jan Chell.n.d. : 14) กล่าวว่า “แบบอย่างของผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องดูแลการเรียนการสอนและการทำงานกับคนอื่น ครู นักเรียน และผู้ปกครองเพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน”

แบมเบิร์ก และ แอนดริวส์ (Bamburg and Andrews. 1990 ; อ้างใน Jan Chell.n.d. : 16) เชื่อว่าการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนต้องปฏิบัติดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจน บนความต้องการของผลลัพธ์ เช่น ความเป็นเลิศทางการศึกษา
2. เผยแพร่สื่อสารประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์นั้นให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น
3. จัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สารสนเทศ หรือโอกาส
4. จัดการตัวเองให้เหนือกว่า และสามารถทำให้เกิดขึ้นได้

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในอนาคต ตามที่ สมายไล และกอนเยอร์ (Smylie and Gonyers. 1991 ; อ้างใน Jan Chell.n.d. : 14) สรุปว่า “ การสอนจะเปลี่ยนเป็นลักษณะส่วนรวมและเป็นพลวัต (dynamic) มีการปฏิสัมพันธ์ มีสติปัญญาที่กระตือรือร้น (ไม่ใช่การฝึกที่จะเป็น) จาก การแนะนำหรือการทำเป็นมาตรฐาน”

วิลดี้ และคิมม็อก (Wildy. And Dimmock. 1993 ; อ้างใน Jan Chell. n.d. : 12) สรุปภารกิจของผู้นำทางการเรียนการสอน ต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดนิยามของวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียน
3. การจัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องการสำหรับการเรียนการสอน
4. นิเทศและประเมินผล การปฏิบัติงานของครู
5. ประสานงาน โครงการพัฒนาบุคลากร
6. สร้างระดับความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานและครู

พามেলা และบารา (Pamela and Babara. : 1993) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่ในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำหลาย ๆ ด้าน มากกว่าความเป็นครูใหญ่ คือการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ครู (Empowered) ในฐานะผู้นำของผู้นำทั้งหลาย และเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของค่านิยมร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีบทบาทผู้นำทางการเรียนการสอน คือ

1. จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัย โรงเรียนในปัจจุบันเข้มงวดในการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งหมายถึงความเป็นประชาธิปไตยโดยการกระจายอำนาจการให้พลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และแสดงความชื่นชมยินดีให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนประเพณีนิยมจากหลากหลายวัฒนธรรม การยึดมั่นในความยุติธรรม ความมีเหตุผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับระเบียบปฏิบัติของโรงเรียน

2. สร้างบรรยากาศความคาดหวังที่สูง (High expectation) สำหรับความสำเร็จ โรงเรียนต้องเคลื่อนไหวในการพัฒนาอย่างรับผิดชอบในพฤติกรรมองค์กร โดยโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากขึ้น มีความรู้สึกในประสิทธิภาพที่สูงขึ้น จัดให้มีการเผยแพร่วิธีสอนใหม่ ๆ และการจัดกลุ่มที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้โรงเรียนและชุมชนได้รับประโยชน์ทั้งหมด

3. จัดสรรเวลาทำงานและโอกาสที่จะเรียนรู้ โรงเรียนต้องตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นทักษะพื้นฐาน นักเรียนจะต้องถูกกระตุ้นในการเรียนรู้ในเนื้อหาที่ครอบคลุมและมากกว่า โดยการยืดหยุ่นจัดสรรเวลามากขึ้นกับหลักสูตรแกนกลาง ซึ่งรวมการจัดทักษะการสอนขั้นสูงเอาไว้ด้วย

4. ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยดูจากภาพรวมและเพิ่มคะแนนของนักเรียนเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และกระตุ้นให้นักเรียนตรวจสอบพฤติกรรมของพวกเขา และเพิ่มความตระหนักให้แก่ครูให้ประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง การจัดหลักสูตรและแยกแยะค่านิยมทางการศึกษา โดยใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการสารสนเทศ

5. มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน โรงเรียนผลักดันให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนการสอน โดยการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองให้มากขึ้น การให้ผู้ปกครองเป็นครู และฝึกให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลตามสภาพจริง

จากประสบการณ์การฝึกภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitating Leadership) ในโครงการปรับปรุงโรงเรียนของ IQEA หน่วยงานทางการศึกษาประเทศอังกฤษ (Hopkins et al. 1997, 2000) แนะนำว่าผู้นำทางการเรียนการสอนควรแสดงบทบาทดังต่อไปนี้

1. สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์ พฤติกรรม และ โครงสร้างที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนพวกเขา

2. เข้าใจรูปแบบเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย ที่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สามารถแยกความแตกต่างระหว่างการพัฒนาและการรักษาโครงสร้าง กิจกรรม และวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไป

4. ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม สามารถวางแผนอย่างน้อยในระดับกลาง และมีแนวโน้มอย่างผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) ซึ่งจะช่วยให้เป็นประโยชน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงภายนอก

5. เข้าใจธรรมชาติความสามารถขององค์กร คือบทบาทสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น และทำอย่างไรที่จะเพิ่มศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง

6. สร้างความผูกพันด้วยการสนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม และแสดงความห่วงใย โดยการใช้คำถามอย่างไร (How) มากกว่าอะไร (What)

7. สร้างความผูกพันด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและการจัดการให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตครู

8. สามารถสร้างความไว้วางใจ (Engender trust) และให้แรงจูงใจทางบวกแก่ผู้ร่วมงาน (Positive reinforcement)

มาตรฐานภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (ครูใหญ่) ของ PAUSD (Palo Alto Unified School District) ทางด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) มีดังต่อไปนี้คือ (2000 : 4-7)

1. ผู้บริหารต้องทำงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยการนำชุมชนโรงเรียนในการกระตุ้นมาตรฐานการปฏิบัติงานของนักเรียน การนำหลักสูตรไปใช้ วิธีการสอนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสนับสนุนมาตรฐานด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและผลลัพธ์ทั้งหลาย

ครูใหญ่ต้อง :

1.1 มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอนและการเรียนรู้

1.2 สนใจศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยในปัจจุบัน กรอบการทำงานของรัฐ และรายงานหลักสูตรที่มีคุณภาพต่าง ๆ มาตรฐานของเขตพื้นที่การศึกษาที่ศึกษากับผลลัพธ์ทั้งหลาย และความคาดหวังของชุมชนในการแนะนำสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

1.3 ส่งเสริมการใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย และศึกษาเพื่อให้แน่ใจว่า นักเรียนทั้งหลายได้รับการกระตุ้นอย่างเหมาะสม

1.4 ทำให้แน่ใจว่าหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนทั้งหลาย จัดได้เฉพาะความจำเป็นและตามความสามารถของกลุ่มนักเรียนที่แตกต่างกัน

1.5 สังเกตชั้นเรียนบ่อย ๆ และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง

1.6 เป็นผู้นำความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้เครื่องมือการวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย

1.7 จัดทำข้อมูลการประเมินที่วัดได้สำหรับชุมชนโรงเรียน และใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการปรับปรุงโปรแกรมการสอน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากขึ้น และสูงขึ้น



2. ผู้บริหารต้องประยุกต์หลักการที่สำคัญที่สุดของความเจริญเติบโตของนักเรียน สร้างและพัฒนาสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้และโปรแกรมการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อความสำเร็จของนักเรียนทุกคน ทั้งด้านสังคม อารมณ์ และสติปัญญา

ครูใหญ่ต้อง :

2.1 ประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำปรึกษา และการบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียน

2.2 พัฒนาและบริหารนโยบายที่จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน

2.3 สภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนและสภาพครอบครัวมีผลต่อการเรียนรู้ โรงเรียนต้องร่วมมือกับครอบครัวและสำนักงานต่าง ๆ ในชุมชน ในด้านสุขภาพ สังคมและการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน

2.4 ทำงานร่วมกับทีมงาน นักเรียน ครอบครัวของนักเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนาและลงมือปฏิบัติโปรแกรมการเรียนรู้ที่เป็นหลักสูตรพิเศษ เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มที่ ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา

3. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าการสอนในโรงเรียนของพวกเขา มีผลต่อมาตรฐานการสอนของ PAUSD และร่วมกับผู้อื่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการประยุกต์ใช้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานเหล่านั้นตลอดทั่วเขตการศึกษา

ครูใหญ่ต้อง :

3.1 สื่อความหมายมาตรฐานให้ชัดเจน เมื่อมีการอภิปรายการเรียนการสอนกับทีมงาน และเมื่อปรึกษาหารือกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

3.2 ส่งเสริมครูให้มีมาตรฐานในการประชุม ตลอดทั้งการเป็นแบบอย่างการเป็นผู้ฝึกสอน และการสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น

3.3 กับผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าการทำการตัดสินใจเพื่อเอาใจใส่สถานภาพที่มั่นคงของครูตลอดทั้งเขตการศึกษาจะช่วยรักษามาตรฐานการสอนของครู

Wildy and Dimmock (1993) สรุปความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมาย จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน ควบคุมและประเมินครู ประสานทีมงานเพื่อพัฒนาหลักสูตร และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครู

กลุ่มงานฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานการศึกษาของฮ่องกง (The Group on Training and Development of school Head, School – Based Management Division Education

Department in Hong Kong) ได้สรุปผลลักษณะความสามารถสำหรับผู้บริหารด้านภาวะผู้นำด้านการสอนไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) สนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม การเรียนการสอน โดยร่วมกับคณะทำงานพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งสู่การปรับปรุงการเรียนการสอน การร่วมกันส่งเสริมนักเรียนอย่างดีที่สุด 2) ร่วมกับคณะทำงาน ออกแบบการบูรณาการการสอนจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับหลักสูตรพิเศษขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐานของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบันและนโยบาย 3) การปรับทฤษฎีสู่การปฏิบัติและการทำวิจัย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนักเรียนอย่างมีคุณภาพ 4) ร่วมกับคณะทำงานพัฒนาการบริการนักเรียน และการวางแผนกิจกรรมเพื่อเติมเต็มนักเรียนเกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรมและความต้องการพัฒนา 5) ทำให้แน่ใจว่า นักเรียนได้รับการประเมินความก้าวหน้า โดยเทคนิคและกลยุทธ์ต่าง ๆ และนำข้อมูลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น 6) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ 7) จัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ และนำมาจัดทำตามแผนพัฒนาตนเอง 8) ระบุความต้องการการฝึกอบรมของคณะทำงานและการจัดทำข้อกำหนด สำหรับการพัฒนาวิชาชีพและการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การ์ดเวล และ สปริงส์ (Gardwell and Springs อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ : 2548) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร ดังนี้

1. สามารถแบ่งสรรหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
2. จัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา
3. ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู
4. ใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู
5. กระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ
6. มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง
7. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษาชุมชน ครู และนักเรียน
8. มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น
9. มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูในระดับสูง
11. มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

กลิคแมน (Glickman, 1990 ; อ้างใน Jan Chell, n.d. : 15) กล่าวเกี่ยวกับการจะเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้พื้นฐานการทำงาน และงานวิจัยที่ค้นพบร่วมกับ

คนอื่น ๆ สรุปได้ว่าประสิทธิภาพภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ ๆ และส่วนประกอบย่อย ดังนี้

1. พื้นฐานความรู้ (Knowledge Base)
  - 1.1 บริบทของโรงเรียน
  - 1.2 ผลการวิจัยด้านประสิทธิภาพการสอน
  - 1.3 ตระหนักในปรัชญาและความเชื่อทางการศึกษาของตน
  - 1.4 การพัฒนาการบริหาร
  - 1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
  - 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและหลักสูตรแกนกลาง
2. งาน (Task)
  - 2.1 การนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอน
  - 2.2 การพัฒนาบุคลากร
  - 2.3 การพัฒนาหลักสูตร
  - 2.4 การพัฒนาการทำงานกลุ่ม
  - 2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
  - 2.6 การสร้างบรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียน
  - 2.7 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. ทักษะ (Skills)
  - 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 3.2 การสื่อสาร
  - 3.3 มนุษยสัมพันธ์
  - 3.4 การตัดสินใจ
  - 3.5 ทักษะการประยุกต์
  - 3.6 การแก้ปัญหาและการจัดการกับความขัดแย้ง
  - 3.7 ทักษะเชิงเทคนิค
  - 3.8 การกำหนดเป้าหมาย
  - 3.9 การประเมินและการวางแผน (Assessing and Planning)
  - 3.10 การสังเกต
  - 3.11 การวิจัยและการประเมินผล (Evaluation)

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพของ กลlickแมน (Glickman) สอดคล้องกับมาตรฐานภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ PAUSD (Palo Alto Unified School District) หลายด้านด้วยกัน คือ

1. ด้านพื้นฐานความรู้
  - 1.1 มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี การสอนและการเรียนรู้
2. ด้านงาน
  - 2.1 มีการนิเทศและประเมินผลการเรียนการสอน
  - 2.2 การพัฒนาบุคลากรหรือทีมงาน
  - 2.3 การพัฒนาหลักสูตร
  - 2.4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
  - 2.5 การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
  - 2.6 โรงเรียนและชุมชน
3. ด้านทักษะ
  - 3.1 การสื่อสาร
  - 3.2 การตัดสินใจ
  - 3.3 การประเมินและการวางแผน
  - 3.4 การสังเกต
  - 3.5 การวิจัยและการวัดผล

ส่วนที่แตกต่างและเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทางการเรียนการสอนควรปฏิบัติ คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนของครูและการประชุมของครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อความหมายมาตรฐานให้ชัดเจน เมื่อมีการอภิปรายการเรียนการสอน ร่วมกับทีมงานและเมื่อปรึกษาหารือกับครู เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

ส่งเสริมครูให้มีมาตรฐานในการประชุม ตลอดทั้งการเป็นแบบอย่างการเป็นผู้ฝึกสอน การสนับสนุน และการจัดหาแหล่งทรัพยากรให้เพิ่มขึ้น

การประยุกต์มาตรฐานที่ใช้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อช่วยรักษามาตรฐานการสอนของครู

ส่วนมาตรฐานสำหรับผู้นำโรงเรียนในเมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดคุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ได้ระบุไว้ว่า ผู้บริหารของเมืองนิวยอร์ก คือ ผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่จะทุ่มเท

สนับสนุน อำนวยความสะดวก และชี้รางวัลซึ่งวัฒนธรรมที่ยึดมั่นในมาตรฐานที่เน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยกำหนดคุณลักษณะและบทบาทไว้ 3 ด้าน คือ

### 1. ค่านิยมและความเชื่อ (Values and Beliefs)

- 1.1 ถือว่าการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ พันธกิจพื้นฐานของโรงเรียน
- 1.2 ทำให้มั่นใจว่า ผู้เรียนทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุด โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของประชาคมโรงเรียน โดยให้ผู้เรียนทุกคนบรรลุถึงมาตรฐานระดับสูงอันเป็นผลมาจากการสอนที่เชี่ยวชาญ
- 1.4 ยอมรับ โปรแกรมการศึกษาตามมาตรฐานซึ่งผู้เรียนทุกคนจะสามารถเรียนรู้ได้และประสบความสำเร็จ
- 1.5 ตระหนักว่าผู้เรียนทุกคนมีความต้องการความรู้ ทักษะ และค่านิยมเฉพาะอย่างเพื่อที่จะเป็นสมาชิกผู้ใหญ่ของสังคมที่ประสบความสำเร็จและมีผลงาน
- 1.6 ตระหนักว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้หลากหลายวิธี
- 1.7 สร้างนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับตนเองและผู้อื่น

### 2. ความรู้ (Knowledge)

ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- 2.1 มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินของเมืองนิวยอร์กและมลรัฐนิวยอร์ก
- 2.2 ทฤษฎีที่ทันสมัยเกี่ยวกับพัฒนาการของผู้เรียน
- 2.3 การประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้
- 2.4 การประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจ
- 2.5 การออกแบบหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร
- 2.6 หลักการของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 2.7 บทบาทของเทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2.8 ประวัติและปรัชญาการศึกษา
- 2.9 แหล่งสารสนเทศ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.10 ความสำคัญของขนบธรรมเนียม กิจวัตร และประเพณีต่าง ๆ

### 3. ตัวบ่งชี้เชิงการกระทำ (Performance Indicators)

ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่า

- 3.1 หลักสูตรและการเรียนการสอนจะต้องอิงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินของเมืองและมลรัฐนิวยอร์ก
- 3.2 วิทยาลัยและพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นตัวกำกับโปรแกรมการศึกษาและสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.3 ทีมผู้นำของโรงเรียนโดยได้รับคำปรึกษาหารือจากทุกฝ่ายในชุมชนโรงเรียนได้มีการวางแผนและนำแผนการศึกษาที่สมบูรณ์ไปใช้
- 3.4 บุคลากร และผู้เรียนมีโอกาสอย่างเป็นทางการ ที่จะร่วมสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนวิทยาลัย พันธกิจ แผนงาน และเป้าหมายของโรงเรียน
- 3.5 กิจกรรมการเรียนการสอน ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในพฤติกรรมเชิงวิชาการของนักเรียน
- 3.6 การตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยที่เป็นปัจจุบัน บุคลากรที่เชี่ยวชาญเรื่องการเรียนการสอน และคำแนะนำจากองค์กรวิชาชีพ
- 3.7 กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพต้องสนับสนุนการเรียนการสอนที่อิงมาตรฐาน
- 3.8 สมาชิกทีมงานของโรงเรียนดำเนินยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการชั้นเรียน
- 3.9 ใช้รูปแบบของการนิเทศและการประเมินที่หลากหลาย
- 3.10 ยอมรับว่ายุทธศาสตร์ของการพัฒนาการเรียนรู้มีความหลากหลาย
- 3.11 ใช้หลักการศึกษาศาสตร์พิเศษตัดสินใจพัฒนาโครงการ และการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความต้องการพิเศษของผู้เรียน
- 3.12 ตั้งความคาดหวังที่สูงกับการบริหาร การสอน และผลการปฏิบัติงานของผู้เรียนให้เป็นปกติวิสัยของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3.13 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย
- 3.14 ใช้วิธีการและเกณฑ์การประเมินที่หลากหลายในการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3.15 สร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้
- 3.16 ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน
- 3.17 จัดหาสื่อการเรียนการสอน ตำราที่เหมาะสม และแหล่งเรียนรู้อื่นมาสนับสนุนการเรียนการสอน

3.18 จัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุด หรือศูนย์สื่อ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

นอกจากนี้ หลักการของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในการบริหารที่มีประสิทธิผลของ Massachusetts Department Education (n.d. : 1-4) สรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน

1.1 แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาที่ได้พัฒนามาอย่างดี และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมที่สะท้อนให้เห็นทิศทางของโรงเรียนหรือเขตพื้นที่

1.2 ตระหนักอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายของทุกโปรแกรม และกิจกรรมของโรงเรียน

2. ผู้บริหารส่งเสริมและใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อการประเมินผลผู้เรียนอย่างถูกต้อง

2.1 ส่งเสริมให้ครูมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตามสภาพจริงและประเมินผลตามสภาพจริง

2.2 ใช้เครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย ที่มีความตรง ความเที่ยง และไม่ลำเอียง เพื่อประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายของผู้เรียน

2.3 ใช้กระบวนการทำงานที่เป็นวัฏจักรและกำลังดำเนินอยู่เพื่อทบทวนและประเมิน เป้าหมาย วิธีการ และทรัพยากรของโปรแกรมการเรียน และทำการปรับปรุงแก้ไขเมื่อจำเป็น

3. ผู้บริหารต้องประยุกต์หลักการ แนวปฏิบัติ และผลการวิจัยที่เป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิผล

3.1 แสดงให้เห็นว่ามีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน

3.2 ช่วยครูพัฒนาการสอนแบบสืบสวนสอบสวน

3.3 ช่วยและเสริมแรงให้ครูเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ ราวกับว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นข้อบังคับในสาขาวิชา

4. ผู้บริหารจะต้องนำให้มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและ โปรแกรมการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.1 สร้างความเชื่อมั่นได้ว่าหลักสูตรของโรงเรียน และเขตการศึกษา และการนำหลักสูตรไปใช้ จะต้องสะท้อนหลักการของหลักการเรียนการสอนและหลักสูตรแกนกลาง

4.2 ส่งเสริมและช่วยเหลือให้ครูมีความรู้เนื้อหาวิชาต่าง ๆ และเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ ได้

4.3 ช่วยให้ครูสามารถแยกแยะว่าอะไรเป็นแก่นแท้ และอะไรเป็นส่วนเสริมของวิชานั้น ๆ โดยมีการวิเคราะห์ การวางแผน การกำหนด หน่วยนิเทศ รายวิชา แนวทาง และโปรแกรมวิชา การกระทำเช่นนี้จะทำให้การเรียนการสอนอยู่บนหลักของมโนคติ ทักษะ และความรู้ความเข้าใจ

4.4 ใช้ความรู้ที่เป็นปัจจุบัน และใช้กันอย่างแพร่หลายของแนวโน้มการเรียนการสอนเพื่อร่วมมือกับครูในการวางแผนหลักสูตร และการปรับปรุงพัฒนาโปรแกรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน เขตพื้นที่และชุมชน

5. ผู้บริหารส่งเสริมและเป็นแบบอย่างของการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 บูรณาการการใช้วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม

5.2 จัดสรรงบประมาณ และบุคลากร สำหรับการผสมผสานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน การเข้าถึงสารสนเทศ และแหล่งทรัพยากรผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต และปรับปรุงพัฒนาการสื่อสาร (เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail), สายด่วนการบ้าน (homework hotlines))

6. ผู้บริหารต้องทำให้ครูรับผิดชอบที่จะกำหนดมาตรฐานในระดับสูง และความคาดหวังเชิงบวกที่นักเรียนทุกคนสามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ในระดับสูง

6.1 สนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์ และสื่อสารกับนักเรียนให้เกิดทักษะเชิงบวกต่อการเรียนรู้

6.2 ทำงานร่วมกับครูเพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน

6.3 ช่วยเหลือครูทำให้ความคาดหวังและวิธีการที่จะบรรลุความคาดหวังนั้น มีความชัดเจนสำหรับนักเรียน

6.4 สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

7. ผู้บริหารทำงานร่วมกับครู และบุคลากรอื่นเพื่อนิเทศและการประเมินการปฏิบัติงานของเขา โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานและระบุถึงแนวทางที่จะพัฒนา

7.1 ทำความเข้าใจและสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับครู โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของขั้นต่ำของรัฐเป็นฐาน



7.2 สื่อสารถึงความคาดหวังที่แน่นอนว่าครูทุกคนสามารถทำได้ตามมาตรฐานและปฏิบัติงานได้ในระดับสูง

7.3 ใช้รูปแบบการนิเทศ การประเมินที่เป็นปัจจุบัน และดำเนินการประเมินการปฏิบัติงาน และกระตุ้นการพัฒนาตนเองของครู

7.4 กระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน เช่น การเป็นแบบอย่างและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

7.5 การประเมินผลการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของครู และความสามารถในการปฏิบัติงานของนักเรียน ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามแนวทางประสิทธิผล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครู

7.6 สนับสนุนวิธีการที่ครูแต่ละคนใช้ในการจัดระเบียบจัดการห้องเรียน และรูปแบบ (Style) สื่อในการสอน

7.7 กำกับดูแลการประเมินการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่ระบบตั้งไว้

8. ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา

8.1 ให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนได้มีการพัฒนาวิชาชีพที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ทำให้การปฏิบัติงานของครู และการเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้น

8.2 ประยุกต์ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้ใหญ่ มาใช้ในการออกแบบพัฒนาและนำเสนอโครงการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิผล

8.3 สนับสนุนการพัฒนาประสิทธิผลในวิชาชีพขั้นสูงบนพื้นฐานของการวิจัย และรูปแบบการปฏิบัติที่พึงปรารถนาซึ่งรวมทั้งเวลาสำหรับผลที่จะเกิดขึ้น การวางแผนการแก้ปัญหา และการประสานงาน รวมทั้งการปฏิบัติซ้ำ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการยอมรับสำหรับการปรับตัวของแต่ละบุคคล

8.4 กระตุ้นให้คณะผู้บริหาร ดำเนินการพัฒนา กำกับดูแล การพัฒนาวิชาชีพของครู รวมทั้งการนิเทศ ในฐานะเพื่อนร่วมงาน กลุ่มศึกษา กลุ่มวางแผน และแก้ปัญหา

8.5 มีส่วนร่วมกับบุคลากรในการชี้วัดความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพ

8.6 กำกับดูแล จัดทำหลักฐานเอกสาร และประเมินกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร

8.7 สนับสนุนบุคลากรให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและกระตุ้นให้ครูคิดสร้างสรรค์ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผลสำเร็จของครูแต่ละคนไว้

8.8 ทำให้เชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร มีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาในตัวผู้เรียน

สมาคมนานาชาติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (National Association of Elementary School Principals) ในสหรัฐอเมริกา (2001 ; อ้างใน Elaine. 2003 : 7) ได้กำหนดมาตรฐานของผู้นำทางการเรียนการสอนไว้ดังนี้ คือ

1. นำโรงเรียนโดยการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนและนักศึกษาผู้ใหญ่ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
2. ตั้งความคาดหวังและมาตรฐานสูงทางด้านวิชาการ และด้านพัฒนาทางสังคมของผู้เรียนทั้งที่เป็นเด็กและผู้ใหญ่โดยทั่วถึงทุกคน
3. กำหนดเนื้อหาสาระ และกระบวนการเรียนการสอนที่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียนกับผู้ใหญ่ตลอดจนเป้าหมายอื่น ๆ ของโรงเรียน
5. ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือวินิจฉัยการประเมิน การอธิบายความหมาย และประยุกต์เพื่อการปรับปรุงด้านการเรียนการสอน
6. กระตือรือร้นในการให้ชุมชนเข้ามามีเริ่ม และร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและของโรงเรียน

ส่วนอีเลน (Elaine. 2003 : 15) ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. สร้างมาตรฐานทางวิชาการทั้งในแง่แนวทางปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน
2. ปฏิบัติตนให้สามารถเป็นแหล่งความรู้ด้านการเรียนการสอนของคณะครู
3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่จะนำไปสู่การเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังที่สูง (Set High Expectations) สำหรับตนเองและทีมงาน
6. พัฒนาความเป็นผู้นำของครู
7. พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพอันดี (Maintain Positive Relationship) กับนักเรียน ทีมงาน และผู้ปกครอง

และจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ครูจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการสอนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นพื้นฐานของการนำโรงเรียนจะต้องรวมพลังผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้าด้วยกัน บทบาทของผู้นำทางการเรียนและการ

สอนจะเหมือนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแง่ที่ครูใหญ่ (ผู้บริหารสถานศึกษา) จะกลายเป็นผู้นำถ้าพวกเขาได้ถูกกระตุ้นและพัฒนาการเรียนการสอนของครู

## 6. สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Spencer and Spencer (1993) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนโทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชา 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ

Sergiovanni(1984) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหาร ดังนี้

1. การนิเทศและการให้คำปรึกษา
2. การสร้างทีมงาน
3. การวางแผนความก้าวหน้าของบุคลากร
4. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
5. การสรรหาและการคัดเลือก
6. การมอบหมายงาน
7. การพัฒนาทีมงาน
8. ระเบียบวินัยของนักเรียน

Yeung and others (1996) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเอาไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ
2. สมรรถนะด้านความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับบุคคล

### 3. สมรรถนะในการให้คำปรึกษา

Mcshane and others (2000:437) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 7 ประการของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จเอาไว้ ดังนี้

1. แรงขับ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายในที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุตามเป้าหมาย
2. แรงจูงใจสู่การมีภาวะผู้นำ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจทางสังคมในการนำทีมหรือองค์กรให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีความซื่อตรง ยุติธรรม มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การกระทำที่ตรงกับคำพูด พูดจริง ทำจริง
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือมีทักษะในการนำ และมีความสามารถทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล
5. ความหลักแหลม มีความรู้ ความฉลาดที่เหนือกว่าระดับปกติ มีความสามารถในเชิงกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย
6. รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของบริษัทหรือองค์กร มีความสุขุมในการตัดสินใจมากขึ้น
7. ฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดตามและควบคุมอารมณ์ตนเองและบุคคลอื่น รู้จักแยกแยะและใช้ข้อมูลในการคิดและการกระทำ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ได้จัดทำสมรรถนะสำหรับนักบริหารเพื่อใช้ในโครงการสรรหา และเลือกสรรนักบริหารระดับสูง โดยประเมินสมรรถนะนักบริหารไว้ 4 ด้าน ได้แก่

#### 1. สมรรถนะด้านการบริหารคน ประกอบด้วย

1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัว หรือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ร่วมได้กับทุกบุคคล หรือ ทุกกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันได้

1.2 ทักษะในการสื่อสาร ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่านโดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

1.3 การประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

#### 2. สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ รวมถึงการให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำเอาความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่เป็นไปได้

### 3. สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

3.1 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามที่ตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกัน มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจ

3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารและปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ ทันทตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 การบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคคล ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบายได้

### 4. สมรรถนะด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย

4.1 การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ เวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ การระบุ กำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางการปฏิบัติ และแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

4.3 ความเป็นผู้นำสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้

อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลที่ปฏิบัติงาน และระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549ข : 12-13) ได้กำหนดกรอบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา และเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้สมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมี เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของทุกตำแหน่ง และทุกวิทยฐานะประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจและเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี หรือได้ผลผลิตตามที่หน่วยงานต้องการ สำหรับสมรรถนะประจำสายงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้จำแนกไว้ดังนี้

2.1 สมรรถนะประจำสายงานครูประกอบด้วยสมรรถนะ 6 สมรรถนะ คือ

2.1.1 การจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ความรอบรู้ในเนื้อหาสาระ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การสร้าง จัดหา และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

2.1.2 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม

2.1.3 การพัฒนาทักษะชีวิต หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิต ปลูกฝังเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือให้กับผู้เรียน

2.1.4 การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศ การจัดการเรียนการสอน การจัดข้อมูลสารสนเทศ เอกสารประจำชั้น/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียน/ประจำวิชา

2.1.5 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือ กฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

2.1.6 การสร้างความร่วมมือกับชุมชน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม ให้ความร่วมมือกับชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2.2 สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ สายงานบริหารสถานศึกษา และสายงานบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

2.2.1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือ กฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.2.2 การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูดเขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาส หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคคล หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

3. วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ควบคู่กับการมีความรู้ความสามารถและทักษะในงานนั้น จึงจัดให้การประเมินคุณลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย โดยวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพในแบบประเมินสมรรถนะจะเป็นคุณลักษณะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นต้องยึดถือเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะด้านวินัย การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

สรุปได้ว่าสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงยกขึ้นมาเป็นสมรรถนะที่ 3 แยกออกจากสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

จากการศึกษาเอกสาร รายงานการศึกษาเรื่อง การกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548ข : 71) ได้กล่าวถึงที่มาของมาตรฐานความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

การกำหนดมาตรฐานความรู้และสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

1. การสร้างมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
2. การตรวจสอบมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
3. การกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548ข : 49-53) โดยสำนักมาตรฐานวิชาชีพได้ดำเนินการศึกษามาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งครอบคลุมผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) มีการดำเนินการหลายขั้นตอน สรุปโดยย่อดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

1.1 ศึกษา วิเคราะห์หลักสูตรการผลิตครูเพื่อเป็นฐานในการกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

1.2 สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพจากคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และหน่วยงานผู้ใช้ครู

1.3 จัดประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานผู้ใช้ครูกับคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์พิจารณาความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ



1.4 นำผลการสำรวจมาประชุม สัมมนา ภายใต้อำนาจเรื่อง มาตรฐาน ประสพการณ์ วิชาชีพ ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานใช้ครู หน่วยงานผลิตครู และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพ

2.1 ประชาพิจารณ์ 4 ภาค ผู้พิจารณ์ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ประชุมปฏิบัติการผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ คณะอนุกรรมการรับรองคุณวุฒิและเทียบประสพการณ์ คณะกรรมการกำหนด หลักเกณฑ์การรับรองความรู้และประสพการณ์วิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพ

3.1 สำนักเลขาธิการคุรุสภา โดยสำนักมาตรฐานวิชาชีพเสนอมาตรฐานความรู้และ ประสพการณ์วิชาชีพต่อคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ ให้ความเห็นชอบ

3.2 คณะกรรมการคุรุสภามีมติเห็นชอบสาระสำคัญและหลักการในการกำหนด มาตรฐานวิชาชีพซึ่งมีมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษา และบุคลากรอื่นทางการศึกษา (ศึกษานิเทศก์) และในการประชุมครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน 2548 ได้อนุมัติข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2548 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 5 กันยายน 2548

จากมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพดังกล่าว จึงมีประกาศคณะกรรมการ คุรุสภา เรื่องสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหาร การศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสพการณ์วิชาชีพ เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548 (สำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา. 2551 : 15-18) โดยได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 10 มาตรฐาน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา มีดังนี้

1.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา

1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา มีดังนี้

- 2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่คุณค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 2.5 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน
3. สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ มีดังนี้
  - 3.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
  - 3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
  - 3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ มีดังนี้
  - 4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
  - 4.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
5. สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้
  - 5.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
  - 5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
  - 5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 5.4 สามารถสร้างเสริมขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
6. สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีดังนี้
  - 6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
  - 6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
  - 6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

- 6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
- 7. สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้
  - 7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
  - 7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
  - 7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง ของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก
- 8. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีดังนี้
  - 8.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
  - 8.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
  - 8.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 9. สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน มีดังนี้
  - 9.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
  - 9.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
  - 9.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
  - 9.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
  - 9.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 10. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้
  - 10.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
  - 10.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  - 10.3 ส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548ก : 17-22)

สรุปได้ว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดสาระความรู้สมรรถนะวิชาชีพตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 มาตรฐาน คือ สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ สมรรถนะด้านการ

บริหารงานบุคคล สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะด้านการบริหารการ ประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน และสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะของการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของ ผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการนิเทศการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

มาตรฐานที่ 3 การบริหารด้านวิชาการ

มาตรฐานที่ 4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

มาตรฐานที่ 5 การบริหารงานบุคคล

มาตรฐานที่ 6 การบริหารกิจการนักเรียน

มาตรฐานที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

มาตรฐานที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

มาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดี

มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

มาตรฐานที่ 4 จริยธรรม

มาตรฐานที่ 5 ความร่วมแรง ร่วมใจ

ไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชั่น รีวิว (The Education Review Office) ประเทศนิวซีแลนด์ สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (Intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 4) การปรับตัว (Adaptability) 5) ความเป็นมืออาชีพ (Professional/Technical) ทั้ง 5 ประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

1. สติปัญญา (Intellectual) สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ และ ระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น ฐานนโยบายของ

สถานศึกษาและการปฏิบัติงานสามารถจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา ตัดสินใจโดยใช้วิจารณ์ญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำเร็จของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวมปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุและตัดสินใจ 7) การวางแผนและการจัดระบบงาน

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถประเมินได้ตามแผน ได้แก่ กระบวนการจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการสื่อความหมายนั้น สามารถสร้างและดำรงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ และปฏิบัติตามบทบาทผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและทางการเขียน 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและการให้การสนับสนุน 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงาน หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดัน และมีความอดทนต่อการฝึกความรู้สึกรู้สึก และความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง และอ่อนน้อมถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ (Professional) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการด้านการเงิน การจัดการสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์

### สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบสมรรถนะครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2) ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader) 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 6) ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Expertise) 7) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) 8) การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education) 10) การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing and Monitoring Educational Management) ซึ่งในแต่ละสมรรถนะได้กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอเพียง สมรรถนะที่ 2 คือสมรรถนะด้านผู้นำการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

สมรรถนะความเป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader) หมายถึง ความสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมครูจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย น่าสนใจ เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนเองตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยกำหนดระดับสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แปล ความหมาย หลักการการจัดการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญสู่การปฏิบัติ</li> <li>- เห็นความสำคัญ ในการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>- บริหารจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษาตามนโยบายหรือที่มอบหมาย</li> </ul>
2. การปรับใช้ Adopting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ ทักษะการบริหารแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- มุ่งมั่น จัดการเรียนรู้ได้สำเร็จเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษา</li> <li>- เสนอแนะ แนวทางให้ทีมงานแก้ปัญหาจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Levels)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
3. การปฏิบัติได้ Performing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการ เทคนิค วิธีการ จัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้หลากหลาย</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริม ทีมงานให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- วางแผน แนวทาง การจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ถูกต้องตามขั้นตอน</li> </ul>
4. การนำ Leading	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เผยแพร่การบริหารจัดการเรียนรู้แก่สถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>- ส่งเสริม ผลักดัน ทีมงานจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยกย่อง</li> <li>- พัฒนา นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่โดดเด่น ดีเยี่ยม</li> </ul>

Ben M. Harris (1980 : 78-79) ได้สรุปสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ประกอบด้วย 36 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 9 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum) ประกอบด้วย
  - 1.1 การกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน
  - 1.2 การกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้
  - 1.3 การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
2. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (Providing Materials) ประกอบด้วย
  - 2.1 การประเมินและคัดเลือกสื่อการเรียนรู้
  - 2.2 การสร้างสื่อการเรียนรู้
  - 2.3 การประเมินการใช้ประโยชน์ของสื่อการเรียนรู้
3. การสรรหาบุคลากรด้านการสอน (Providing Staff for Instruction) ประกอบด้วย
  - 3.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากร
  - 3.2 การสรรหาบุคลากร
  - 3.3 การมอบหมายงานให้บุคลากร
4. การจัดระบบการสอน (Organizing for instruction) ประกอบด้วย
  - 4.1 การปรับปรุงโครงสร้าง
  - 4.2 การประยุกต์ใช้โปรแกรมการสอน
  - 4.3 การกำกับ ติดตามการดำเนินงาน
5. การเน้นงานด้านบริการ (Relating Special Services) ประกอบด้วย

- 5.1 การวิเคราะห์ความปลอดภัยด้านการบริการ
- 5.2 การวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
- 5.3 จัดทำตารางการให้บริการ
- 5.4 การประเมินผลการให้บริการ
6. การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการศึกษา (Arranging for in-service Education)
 

ประกอบด้วย

  - 6.1 การให้คำแนะนำปรึกษา
  - 6.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง
  - 6.3 การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม
  - 6.4 การจัดการฝึกอบรม
  - 6.5 การส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำ
  - 6.6 การกำหนดรูปแบบความต้องการการฝึกอบรม
  - 6.7 การพัฒนาแผนงาน
  - 6.8 การเขียนรูปแบบการดำเนินงาน
  - 6.9 การออกแบบการสอนด้วยตนเอง
  - 6.10 การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรม
7. การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ (Developing Public Relations) ประกอบด้วย
  - 7.1 การประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณชน
  - 7.2 การมีส่วนร่วมต่อสาธารณชน
  - 7.3 การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน
8. การอำนวยความสะดวกในการสอน (Providing Facilities for Instruction)
 

ประกอบด้วย

  - 8.1 การเน้นรูปแบบการพัฒนาการศึกษา
  - 8.2 การวางแผนการจัดรูปแบบการสอน
  - 8.3 การอำนวยความสะดวกด้านสื่อการสอน
9. การประเมินผลการสอน (Evaluating Instruction) ประกอบด้วย
  - 9.1 การสังเกตและวิเคราะห์การสอน
  - 9.2 การออกแบบข้อคำถาม
  - 9.3 การสัมภาษณ์ในเชิงลึก
  - 9.4 การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล



ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership)	Ben M. Harris. 1980	คณะกรรมการการศึกษา 2548	ถวิล มาตรฐาน.2548	Smith and Andrews.1989	Pellicer and Anderson.1995	Pamella and Babara.1993	Sergiovanni. (Duke.1987)	Weber.1989	Bamberg and Andrews.1990	Wildy and Dimmock.1993	Gardwell and Springs.	Clickman.1990	Massachusetts Department Ed.	Elaine.2003	Palo Alto Unified School	กลุ่มงานการศึกษาของฮ่องกง
1.การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย ให้แก่ครูและนักเรียน					✓	✓		✓	✓	✓			✓			
2.การเป็นผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาหลักสูตร	✓	✓					✓	✓		✓		✓	✓		✓	
3.การจัดรูปแบบและระบบการเรียนการสอน	✓	✓					✓	✓				✓	✓			
4.การจัดการเครื่องมือ สื่อ วัสดุการเรียนรู้	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓				✓	
5.การสรรหาและพัฒนาบุคลากรด้านการสอน	✓						✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓
6.การให้บริการแก่นักเรียน	✓					✓							✓			
7.ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน			✓							✓					✓	
8.ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	✓	✓				✓										✓
9.ส่งเสริมการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์	✓							✓				✓				
10.การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัย						✓		✓				✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน  
(ต่อ)

ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership)	Ben M. Harris 1980	คณะกรรมการการศึกษาศึกษา 2548	ถวิล มาตรเลิศ.2548	Smith and Andrews. 1989	Pellicer and Anderson. 1995	Pamella and Babara 1993	Sergiovanni. (Duke.1987)	Weber.1989	Bamberg and Andrews.1990	Wildy and Dimmock.1993	Gardwell and Springs.	Clickman.1990	Massachusetts Department Ed.	Elaine.2003	Palo Alto Unified School	กลุ่มงานการศึกษาของฮ่องกง
11.ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน					✓							✓		✓		
12.การนิเทศและประเมินผลการเรียนการสอน	✓	✓					✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
13.การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน				✓					✓							
14.เป็นผู้ทรงความรู้ด้านการเรียนรู้แก่ครู			✓	✓	✓				✓	✓			✓		✓	✓

## ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

### 1. ความเป็นมาและปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

#### ความเป็นมาของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน เป็นปรากฏการณ์ที่ทำทลายวงการศึกษาไทยมาช้านาน และนับวันจะทวีจำนวนมากขึ้น เมื่ออัตราการเกิดลดน้อยลง โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะกระจายอยู่ในชนบท การเกิดและดำรงอยู่ อาศัยการสนับสนุนจากชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก ทั้งยังเป็นที่ยอมรับนักเรียนที่ผู้ปกครองไม่ประสงค์ หรือไม่มีปัจจัยที่จะส่งให้ไปเรียนไกลบ้าน แม้ว่าจะเป็นเสมือนที่พึ่งทางการศึกษาของครอบครัวชนบท แต่โรงเรียนขนาดเล็กมักเป็นเป้าหมายของการยุบรวมเพื่อลดจำนวนให้น้อยลง เพราะต้องใช้ทรัพยากรสูงในการพัฒนาให้มีคุณภาพ และเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนตามความจำเป็นจึงทำให้คุณภาพการศึกษาไม่ได้มาตรฐาน ในปีการศึกษา 2552 มีโรงเรียนขนาดเล็ก 13,816 แห่ง ให้การศึกษาแก่นักเรียนประมาณ 982,298 คน โดยมีครูทำงานในโรงเรียนดังกล่าว ประมาณ 79,883 คน คิดเป็นอัตราส่วนที่สูงถึง 1 ต่อ 13 ซึ่งสูงกว่าอัตราที่หน่วยงานกลางรัฐตั้งเกณฑ์ไว้ที่ 1 ต่อ 25 ในขณะที่เดียวกันการประเมินมาตรฐานภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบสองได้พบว่า ร้อยละ 77.32 ของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาตรฐานพอใช้ หรือควรปรับปรุง

กระทรวงศึกษาธิการได้พยายามแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบว่าอัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงตามลำดับ ได้ส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยประถมศึกษา (6-12 ปี) ลดลง ซึ่งพบว่า ในช่วงปี 2545-2549 ลดลงจาก 5,792,636 คน ในปี 2545 เป็น 5,505,594 คน และปี 2549 ซึ่งลดลงถึง 287,042 คน คิดเป็นร้อยละ 4.96 ภายในระยะเวลา 5 ปี ประกอบกับอัตราการย้ายของประชากรจากชนบทเข้าสู่เมืองเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนที่เป็นตัวป้อนให้แก่โรงเรียนประถมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศถึง 30,000 กว่าโรงเรียน จึงลดลงตามลำดับ

ด้วยความตระหนักว่าการที่มีโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจำนวนมากย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอัตรากำลังครู กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินมาตรการยุบ และรวมโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี 2536 ถึงปี 2546 สามารถยุบโรงเรียนได้ 2,288 แห่ง อย่างไรก็ตาม มาตรการยุบและรวมโรงเรียนมิใช่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาก็จะประสบความสำเร็จในทุกกรณี ชุมชนส่วนใหญ่จะต่อต้านไม่ยอมให้ยุบโรงเรียนด้วยเกรงว่า

ลูกหลานจะต้องเดินทางไกลจากบ้าน และการมีโรงเรียนในชุมชนได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของความเจริญของชุมชน นักการเมืองท้องถิ่นจึงมักเป็นแนวร่วมของชุมชนที่ต่อต้านการยุบรวมโรงเรียนของรัฐบาล ในบางยุคสมัยได้ถือเป็นนโยบายที่จะไม่ยุบ แต่จะพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ความไม่ชัดเจนและไม่แน่นอนของนโยบาย ทำให้โรงเรียนไม่น้อยที่ได้ยุบรวมไปแล้ว ได้รับการฟื้นคืนเพื่อดำเนินการรับเด็กจากชุมชนในเวลาต่อมา ยิ่งไปกว่านั้นยังมีโรงเรียนจำนวนมากที่ต้องอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีโรงเรียนอื่นใกล้เคียง จึงจำเป็นต้องดำรงอยู่แม้จะมีนักเรียนที่เป็นตัวป้อนไม่มากนัก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2549 : 1-2)

### สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 7) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาอย่างต่อเนื่องสรุปได้ดังนี้

#### 1. ปัญหาด้านวิชาการ

1.1 ขาดแคลน สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่เหมาะสมทันสมัยไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นที่จะใช้

1.2 ขาดแคลนหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และชุมชน เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการทำให้ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย

1.3 ครูขาดประสบการณ์ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน และขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี

1.4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีปัญหาด้านการคิดวิเคราะห์และการคิดคำนวณ

1.5 นักเรียนขาดแรงจูงใจในการเรียน

1.6 พื้นฐานนักเรียนแตกต่างกันทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูมีความยุ่งยาก

1.7 นักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดติดต่อกันเป็นเวลานาน

#### 2. ปัญหาด้านบุคลากร

2.1 ขาดแคลนบุคลากร มีครูไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัดและครูต้องรับภาระหนัก สอนหลายระดับ หลายรายวิชา

2.2 ครูขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3 บุคลากรมีการย้ายบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ปฏิบัติ

2.4 ขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

2.5 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูอัตราจ้าง ระยะเวลาที่ทำการจ้างสั้น เช่น จ้างเหมา 4 เดือน จ้างเหมาตามปีงบประมาณ ทำให้ขาดความมั่นคงในอาชีพ และความต่อเนื่องของงานที่ทำ

2.6 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะกระบวนการเรียน การสอน และการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษามีน้อย

2.7 การจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ที่พักอาศัย พาหนะ สาธารณูปโภค เป็นต้น ให้กับบุคลากรยังมีน้อย ครูประสบปัญหาการเดินทางที่ไกลมีความยากลำบาก ไม่สะดวกทำให้เกิด ความเครียดและความกังวลหลายประการ

2.8 ขาดผู้นำที่เข้มแข็งหรือขาดผู้บริหารที่จะบริหารโรงเรียนเป็นระยะเวลาที่ยาวนานต้องให้ครูผู้สอน หรือครูบรรจุใหม่ทำหน้าที่แทน ทำให้โรงเรียนไม่พัฒนาเท่าที่ควร

### 3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์

3.1 สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน ขาดความปลอดภัย

3.2 อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดห้องปฏิบัติการ สถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

3.3 ขาดเครื่องมือสื่อสาร โทรศัพท์ ไฟฟ้า ที่จำเป็นต่อการดำเนินการ

### 4. ปัญหาด้านบริหารจัดการ

4.1 จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ ไม่คุ้มค่า ต่อการจัด กิจกรรม เด็กในเขตบริการไปเรียนที่โรงเรียนอื่น ที่เห็นว่ามีความพร้อมและมีคุณภาพกว่า

4.2 โรงเรียนบางแห่งตั้งอยู่ห่างไกลชุมชน ทำให้เกิดปัญหาการเดินทางมาเรียน ของนักเรียนและงบประมาณสำหรับค่าพาหนะมีจำกัด ขาดผู้รับจ้างขนส่ง

4.3 ชุมชน ผู้ปกครองมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน ของโรงเรียน และการเรียนของบุตรหลานได้มากเท่าที่ควร

4.4 การใช้ข้อมูลสารสนเทศและนำผลการประเมินงาน โครงการ มาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน ยังมีน้อย

4.5 การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของครูและโรงเรียน

4.6 ขาดการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้องหรือที่อื่น ๆ ที่เข้าช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.7 ขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน

4.8 ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 4-7) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาล้ำคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

### 1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

ที่ผ่านมา การคมนาคมภายในประเทศนับว่าไม่สะดวกมากนัก ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องตั้ง โรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่ แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลงประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้วตั้งแต่ตอนต้น ดังนั้น จึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ ในอีกด้านหนึ่ง ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทางไปโรงเรียนเป็นอย่างมาก ถึงแม้นักเรียนจะได้รับค่าพาหนะในการเดินทางแล้วก็ตามแต่ค่าพาหนะที่ได้รับนั้นก็ไม่น้อยเพียงพอและต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศ การนำผลของการประเมิน โครงการมาใช้วางแผนปรับปรุง พัฒนางาน ยังมีน้อย นอกจากนี้การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

### 2. ปัญหาการเรียนการสอน

ในด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมีจำนวนน้อยแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่โรงเรียนมีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในท้ายที่สุดก็ส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย

### 3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน

ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ผ่านมา ได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรร เนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น จึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชน ได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าว มีความยากจน สำหรับด้านนักเรียนนั้น พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมาจากครอบครัวที่ยากจน

### 4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ที่ผ่านมาจนถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร

กระทรวงศึกษาธิการ(2549 : 15) ได้ศึกษาวิจัยด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา ค่าใช้จ่ายพื้นฐานต่อหัวของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโรงเรียนยิ่งเล็ก ค่าใช้จ่ายต่อหัวยิ่งสูง โดยเฉพาะเมื่อรวมเงินเดือนครู

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2550 : 30) รายงานว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินรับรองมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงกลายเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมากถึง 13,816 โรงเรียน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 31,822 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนที่มีความพร้อมมากกว่า อัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1 : 13 ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่ในสภาพที่เป็นจริงโรงเรียนขนาดเล็กจะมีครูไม่ครบชั้นและจบการศึกษาในวิชาเอกที่ไม่ตรงกับที่ทำการสอน และการมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าวจึงทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ดีเพียงพอ ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูสูงมาก ขณะที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ

## 2. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 1) มีนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพผู้ การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้สูงขึ้นในการการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและคุณภาพ นักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กไว้ คือ ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาด เล็ก การรวมโรงเรียนขนาดเล็กไว้ การยุบ หรือการเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้การดำเนินงาน ดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม ของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก จึง จำเป็นต้องจัดรูปแบบอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องและความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งมีความ ผูกพันกับโรงเรียนอย่างแนบแน่นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน หรือการล้มเลิก โรงเรียนขนาดเล็กจึง จำเป็นวิธีสุดท้ายและชุมชน ท้องถิ่นต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมการตัดสินใจดังกล่าวด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 21) ได้จัดทำแผนพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็กประกอบการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 – 2553 ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2550 โดยได้ พิจารณากำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน และนำเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ ดังรายละเอียดดังนี้

### เป้าหมาย

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด
2. โรงเรียนขนาดเล็กมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสูงขึ้น
  - ระดับปรับปรุง เป็นระดับพอใช้ขึ้นไป ร้อยละ 100
  - ระดับพอใช้ เป็นระดับ ดีขึ้นไป ร้อยละ 70
  - ระดับดี เป็นระดับ ดีมาก ร้อยละ 60
3. อัตราครูต่อนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก 1 : 20 ภายในปี 2553
  - ปีการศึกษา 2551 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 15
  - ปีการศึกษา 2552 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 17
  - ปีการศึกษา 2553 มีอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 20
4. โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนจากชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 16 – 29) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทาง/มาตรการ ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

##### วัตถุประสงค์

โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

##### เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

##### ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

##### แนวทาง มาตรการ

พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา โดยจะดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากรจุฬารักษ์มหาวิทยาลัย องค์การยูเนสโก และ หน่วยงานภายในจังหวัด ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดทำ แผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยคาดการณ์จำนวนเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผนจัดตั้ง รวม เลิก ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ทั้งนี้จะจัดทำ แผนในตำบลและอำเภอ ที่นำร่องเป็นอันดับแรกและขยายผลไปสู่แผนที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่ ในกรณี ที่โรงเรียนจำเป็นต้องเลิกอาจร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาเป็นศูนย์ปฐมวัย โรงเรียนที่ เปิดสอนเฉพาะช่วงชั้นที่ 1 หรือแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พัฒนาระบบข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้มีข้อมูล พื้นฐานครอบคลุม พอเพียงถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มี ประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และศูนย์เครือข่ายโรงเรียน เพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก

พัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง โดยจะ พัฒนาเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถใช้เจ้าหน้าที่ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการ งานข้อมูล งานพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้างร่วมกัน ตลอดจนระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากร

อื่น ๆ ร่วมกันสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล ไม่สามารถรวมกลุ่มกับโรงเรียนอื่น จะพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการสื่อสารมาใช้สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานการพัฒนาโรงเรียนมาประกอบการแต่งตั้งโยกย้ายและการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับระบบบริหารบุคลากร มาตรฐานอัตรากำลังให้เหมาะสม

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### แนวทาง มาตรการ

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยปรับหลักสูตรที่เอื้อต่อการสอนคละชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนแบบคละชั้น
2. พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ให้มีศักยภาพเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูปที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมและระบบคอมพิวเตอร์มาเสริมการเรียนการสอนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู
4. นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
5. วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ตัวชี้วัด

ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอตามมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### แนวทาง มาตรการ

1. จัดทำมาตรฐาน โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์
2. ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แก่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างพอเพียงและเหมาะสม
3. จัดอัตราครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เพียงพอตามเกณฑ์แก้ปัญหาการขาดแคลนครู ด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น สอนแบบบูรณาการเนื้อหา บูรณาการกลุ่มอายุ (ลดชั้น) ครูเวียนสอน ครูฝึกสอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น
4. พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนให้สามารถปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร
5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียน แบบเรียน อาหารกลางวัน การอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักเรียน กรณีที่มีการยุบรวมโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ นักเรียนสามารถมีความพร้อมในการเรียนจบการศึกษา
6. สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

## เป้าหมาย

โรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ จากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

## ตัวชี้วัด

ร้อยละโรงเรียนขนาดเล็กทุกแห่งได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น

## แนวทาง มาตรการ

1. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาช่วยพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก และรับโอนโรงเรียนบางส่วน เพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นศูนย์เด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน

4. เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วม ให้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น โดยสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วม การเข้าใจในบทบาทหน้าที่และแนวปฏิบัติของการมีส่วนร่วม

5. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากร ที่เอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยโรงเรียนมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรที่ได้ไปพัฒนาสนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใดบ้าง ผลประโยชน์ที่ผู้บริจาคจะรับ เช่น การลดหย่อนภาษี

6. วิจัย และพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดหา Best Practice การมีส่วนร่วมมาเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นในครั้งนี้ คือ

1. คุณภาพนักเรียนจะสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะมีความพร้อมด้านปัจจัยและเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะมีครู งบประมาณ สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่พร้อมมาก

กว่าเดิมและถึงแม้ว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถยุบรวมได้ โรงเรียนเหล่านั้นก็จะนำนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งที่ตนเองคิดค้นและจากที่อื่นเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามลำดับ

2. โรงเรียนขนาดเล็กจะเหลืออยู่ในระบบด้วยจำนวนที่เหมาะสมตามความจำเป็น และดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดการศึกษามากขึ้นหากมีการยุบรวม และเลิกโรงเรียนที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ยกเว้น โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่พิเศษซึ่งไม่สามารถยุบรวม และเลิกโรงเรียนได้

### 3. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการแบบองค์รวมที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (ALL For Education) โดยการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร จึงกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบศูนย์โรงเรียน 2) รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ดังนี้

#### 1. รูปแบบศูนย์โรงเรียน

“ศูนย์โรงเรียน” (School Center) คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมด หรือมาเรียนรวมกันบางชั้นเรียน หรือจัดการเรียนการสอนเป็นช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน

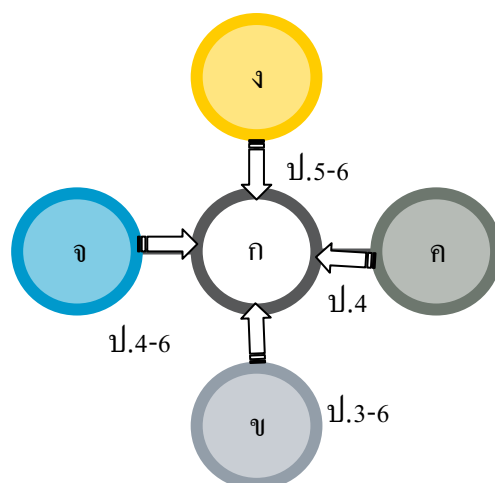
#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 2) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน
- 3) เพื่อระดมทรัพยากรของทุกโรงเรียนมา เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลักและพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้

#### 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

##### ลักษณะการดำเนินงาน

##### 1.1 รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”



##### 1.1.1 รูปแบบ

1) มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-5 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน ที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลาง หรือสามารถเดินทางได้สะดวก เป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย

2) นำนักเรียนทุกระดับชั้นเรียนมาเรียนรวมที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางมาเรียน

3) วางแผนจัดอัตราค่าจ้างครู ทั้งผู้บริหาร และครูสายผู้สอน ตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก

4) นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลัก และปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้

##### 1.1.2 วิธีดำเนินการ

1) วางแผนการบริการจัดการศูนย์โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย

2) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนรวมในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน

3) นำผู้บริหารและครูผู้สอนมาวางแผนการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

4) กำหนดบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนหลักและโรงเรียน  
เครือข่ายอย่างชัดเจน

5) พิจารณาพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณา  
เลิกสัมโรงเรียนตามความเหมาะสม

6) ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคนที่มา  
โรงเรียนหลัก

#### 1.1.3 ทรัพยากรที่ต้องการ

1) บุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน  
หลักและโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย

- ผู้บริหารโรงเรียน
- ครูผู้สอน/นักการภารโรง
- ผู้นำทางการศึกษา
- ผู้นำชุมชน
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน

2) งบประมาณ

- ค่าพาหนะนักเรียน
- ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้
- ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก
- ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุเป็น

รายบุคคล

#### 1.1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

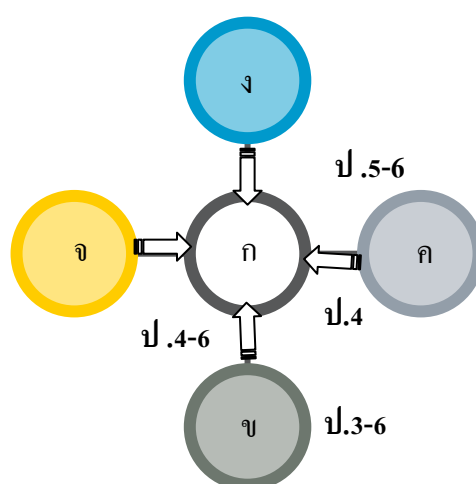
- 1) นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 2) นักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายมีผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร
- 3) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
จัดการศึกษาทั้งโรงเรียนชุมชนและหน่วยงานอื่น
- 4) ประหยัดงบประมาณภาครัฐ ลงทุนด้านงบประมาณต่ำแต่คุณภาพ  
นักเรียนสูงขึ้น

### 1.1.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) ผู้บริหาร ครู และหน่วยงานระดับนโยบายมีความพร้อมและมีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 2) ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา องค์กรท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน มีความเข้าใจในรูปแบบการบริหารจัดการแบบ “ศูนย์โรงเรียน” อย่างแท้จริง และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 3) มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

## 1.2 รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้น”

### 1.2.1 รูปแบบ



### 1.2.2 วิธีดำเนินการ

- 1) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายในบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2 ป. 1-3 หรือป.4-6 ไปเรียนรวมกับโรงเรียนหลัก
- 2) จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย
- 3) สนับสนุน ค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน
- 4) จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม
- 5) การบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่ายอยู่ให้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย



### 1.2.3 ทรัพยากรที่ต้องการ

- 1) ปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ เพื่อให้ให้นักเรียนที่มาเรียนรวมได้รับบริหารอำนวยความสะดวกในด้านการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าพาหนะจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา
- 3) ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาสาสมัคร ชนาคารสมอง (ผู้เกษียณอายุที่มีเวลาว่างและความสมัครใจทำการสอน) มาเป็นวิทยากร
- 4) จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้เด็กได้เรียนตามความถนัดความต้องการ และความสนใจของนักเรียน เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่ ครัวภัณฑ์/วัสดุ สอนวิชาชีพ แบบห้องเรียนเคลื่อนที่

### 1.2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ลดภาวะการฉ้อโกงและทุจริต
- 2) ผู้เรียนได้เรียนครบตรงตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้
- 3) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน

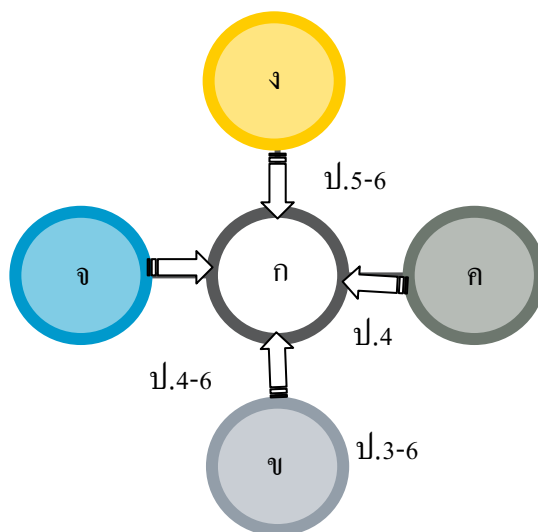
### 1.2.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) การบริหารจัดการโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ยากหากไม่ยึดหลักของการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะของการมีส่วนร่วมในฐานะของ “หุ้นส่วน”
- 2) กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียน
- 3) การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้
- 4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกันการดำเนินงานกับโรงเรียนมารวมและโรงเรียนหลัก ตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อ โรงเรียนและชุมชน

6) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ติดตาม กำกับ ดูแล และนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและจริงจัง โดยมีแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด ที่กำหนดไว้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 1.3 รูปแบบ “เรียนรวมช่วงชั้น”

#### 1.3.1 รูปแบบ



#### 1.3.2 วิธีดำเนินการ

##### 1.3.2.1 ขั้ววางแผนและเตรียมการ

1) ศึกษาข้อมูลโรงเรียนทั้งข้อมูลจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี จำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง สภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดเป็นศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของการปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง

2) จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้นคือ

(1) จัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่ ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2), ศูนย์ป. 1-2, ศูนย์ป. 3-4, ศูนย์ป. 5-6

(2) หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานวางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตาม ระดับช่วงชั้น ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์ จำนวนครูที่จะทำการสอนจริงในชั้นเรียน

(3) ประชุมผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและข้าราชการครูทุกคนตามจุดศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเรียนรวม ช่วงชั้น เพื่อวางแผนร่วมกันในการบริหารและจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

1.3.2.2 ประชุมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

1.3.2.3 จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล(รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ และประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอตำบล และโรงเรียน

1.3.2.5 ดำเนินงานจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

1) ด้านการจัดการเรียนการสอนจัดครูในตำบลรวมกัน แล้วพิจารณาจัดครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนเป็นทีม ตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่าง ๆ

2) ด้านการบริหารจัดการ ทุกโรงเรียนยังคงมีสภาพเป็นโรงเรียนตามเดิมมีการบริหารจัดการตามลักษณะการบริหารโรงเรียนปกติ

3) การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ทุกโรงเรียนมีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กเข้าเรียนแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น

4) การบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนนั้น ร่วมกันวางแผนในเรื่องต่างๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุ สื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

5) การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนโดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำเป็นรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวมในระดับชั้นที่ศูนย์นั้น ๆ

6) ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิมผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวนักเรียนให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกัน จากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น

7) การวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียนในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่งผลการวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของนักเรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน

8) การบริหารงานบุคคลผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลนักเรียนและปฏิบัติหน้าที่สอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น

9) การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียน ระดับตำบลก่อนเข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน

10) ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุน ค่าพาหนะให้นักเรียนทุกคนจัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้นักเรียนได้เดินทางปลอดภัย

### 1.3.3 ทรัพยากรที่ต้องการ

1.3.3.1 จัดค่าพาหนะให้กับนักเรียนทุกคนที่เดินทางไปเรียนรวม โดยจัดหารูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับ-ส่งนักเรียน เงินอุดหนุนนักเรียนที่จัดสรรให้กับนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริงของพื้นที่

1.3.3.2 จัดค่าพาหนะให้กับครูที่ไปปฏิบัติงานศูนย์โรงเรียน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

### 1.3.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.4.1 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์ระดับตำบล แบบเรียนรวมช่วงชั้น

1.3.4.2 ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน และองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบลแบบรวมเรียนช่วงชั้นใน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยการดำเนินการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่เป็นคุณภาพนักเรียน

### 1.3.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

1.3.5.1 ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับนโยบายมาตรการแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และแสวงหาความร่วมมือกับ

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อเกิดการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระเบียบปฏิบัติที่ไม่เอื้อต่อการจัดการแก้ไขปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพ

1.3.5.2 หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับจะต้องสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการ จัดสรร ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยประกันชีวิตให้กับนักเรียนหรือการได้รับการสนับสนุนดูแลด้านอื่น ๆ เช่น เงินอุดหนุนอาหารเสริม (นม) เสื้อผ้า เครื่องเขียน แบบเรียน

1.3.5.3 ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะต้องมีความมั่นใจในการ ปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้องในระดับที่สูงกว่าเพื่อเป็นหลักประกันในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ หากผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว รัฐต้องพิจารณาให้ขวัญและ กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในรูปของเงินค่าตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบ การให้ สวัสดิการอื่น ๆ ในส่วนที่เป็นเงินค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์พิเศษต่อหน่วยงาน โรงเรียน และนักเรียน โรงเรียนนั้นๆ

1.3.5.4 การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กจะมีคุณภาพได้หากใช้ ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยดำเนินการอย่างสร้างสรรค์บริสุทธิ์ใจการ จัดการที่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมวางแผนและประเมินผลร่วมกัน เช่น กรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.3.5.5 ข้อเสนออื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1) จัดทำเครือข่ายของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างความเข้าใจของปัญหาการจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพจะอย่างไร เหตุใดต้อง ปรับปรุงพัฒนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะจะเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จใน งานโรงเรียนขนาดเล็กในด้านอื่นต่อไป

2) ปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารจัดการทุก ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้โรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะศูนย์โรงเรียนไม่เป็นการสร้างภาระงาน เพิ่มขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติ

#### 1.4 รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน

1.4.1 รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน” เกิดขึ้นจากการดำเนินการรวม ศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากนักเรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่ สามารถเดินทางไป-กลับระหว่าง โรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกลและ การคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขาและป่าทึบ ดังนั้นนักเรียนจึงจำเป็นต้องพัก นอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

## 1.4.2 วิธีดำเนินการ

1.4.2.1 ประสานงานกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงาน

1.4.2.2 จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับนักเรียน

1.4.2.3 จัดหางบประมาณสนับสนุน การดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคาร และวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.4.2.4 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน

## 1.4.3 ทรัพยากรที่ต้องการ

1.4.3.1 งบประมาณในการจัดสร้างเรือนพักนอน

1.4.3.2 ค่าอาหาร

1.4.3.3 ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน

1.4.3.4 ค่าตอบแทนบุคลากรที่รับผิดชอบ

## 1.4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.4.1 นักเรียนได้รับความเสมอภาคในการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์

1.4.4.2 นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.4.4.3 นักเรียนมีคุณภาพตามศักยภาพของตนเอง

## 1.4.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

1.4.5.1 การสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายแก่นักเรียน เช่น อาหารเช้า อาหารเย็น เครื่องนอน ตลอดจนเรือนพักนอนของนักเรียน เป็นต้น

1.4.5.2 การสนับสนุนด้านอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนแก่ครูผู้รับผิดชอบเนื่องจากครูมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นในด้านการดูแลนักเรียนหลังเวลาเลิกเรียน

1.4.5.3 โรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพของนักเรียนที่อยู่ประจำโรงเรียน โดยจัดให้เป็นมวลประสบการณ์เรียนรู้ตลอดเวลาในโรงเรียน

## 2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

### 2.1 รูปแบบ

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนา

หลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรไปใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการ

การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น อาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชาตามช่วงชั้น

การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการรวมชั้นที่ติดกันเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป. 1-2, ป. 3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป. 1-3, ป.4-6, ม.1-3 เป็นต้น

สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรแล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

## 2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน

2.2.2 เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการเสนอหลายชั้น

2.2.3 เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต และผู้เรียน

สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

## 2.3 วิธีดำเนินการ

ในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหาวิชาดังกล่าวข้างต้นนั้นอาจกำหนดขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

2.3.1 ประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือและวางแผนดำเนินงานร่วมกัน

2.3.2 ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหาและการจัดกิจกรรมการเรียนในแต่ละระดับชั้นเรียน

2.3.3 จัดทำตารางสอนในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียน

2.3.4 กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน

2.3.5 ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียนจัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้

2.3.6 ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้

2.3.7 จัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

### 2.3.8 ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

## 2.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2.4.1 นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือครูมีความใกล้ชิดกับนักเรียน สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียน และแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดเวลาส่งผลให้คุณภาพนักเรียนดีขึ้น

2.4.2 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบเลิกโรงเรียนหรือนำนักเรียนไปเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ แลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนการเป็นองค์ความรู้ให้โรงเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ

2.4.3 ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ คือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียน รวมทั้งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษาปัจจุบัน ดังนั้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจึงเท่ากับเป็นพัฒนาศักยภาพการทำงานอันเป็นภารกิจสำคัญของงานการปฏิบัติการสอนของครู และการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

2.4.4 ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านค่าพาหนะเดินทางของนักเรียน ค่าประกันชีวิตหรืออุบัติเหตุในการเดินทางของนักเรียน หรือการจัดหายานพาหนะรวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

## 2.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

2.5.1 การพัฒนาศักยภาพครู การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของครูในเรื่องการบูรณาการเนื้อหารายวิชา ให้สอดคล้องกับช่วงชั้นของโรงเรียน ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่ครูจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้ในแต่ละหน่วย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาหลักสูตร อันเป็นภารกิจของทุกโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว

2.5.2 การลดงานธุรการของโรงเรียนลง เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานที่รับผิดชอบควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตราบุคลากรด้านธุรการให้แก่โรงเรียน หรืออาจพิจารณา



สนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทน เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการในด้านนี้

2.5.3 การจัดแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญ เพื่อให้การจัดการเรียนของโรงเรียนเป็นไปอย่างสมบูรณ์มีประสิทธิภาพหลังจากจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้ว โรงเรียนควรมีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.5.3.1 การใช้สื่อเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดหาคอมพิวเตอร์ และการผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ (CAI)

2.5.3.2 การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ในท้องถิ่น

2.5.3.3 การเป็นเครือข่ายและการจัดการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ เช่น การจัดสหวิทยาการเรียนรู้ คอมพิวเตอร์ การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) หรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์การเข้าค่ายทางวิชาการร่วมกันโรงเรียนอื่น ๆ และหมายความรวมถึงการแข่งขันกีฬา หรือการแข่งขันทางวิชาการต่าง ๆ ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 4) ได้สำรวจนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ พบว่ามีรูปแบบนวัตกรรมที่สอดคล้องกัน สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กได้ 7 รูปแบบ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้ ดังนี้

### รูปแบบที่ 1 การจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน

รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน ประกอบด้วยการจัดการเรียนรู้แบบช่วงชั้น และการเรียนรู้แบบคละชั้น โดยวิธีการยุบชั้นเรียน ให้โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้โดยไม่ต้องห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### รูปแบบที่ 2 การบูรณาการหลักสูตร

รูปแบบการบูรณาการหลักสูตร เป็นการนำความรู้มารวบรวมประมวลไว้ในหน่วยเดียวกัน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยบูรณาการ ซึ่งหน่วยบูรณาการนี้จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงของการใช้ชีวิตอีกด้วย เพราะการดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันต้องอาศัยหลายอย่างมาผสมกลมกลืนกันเพื่อทำให้เกิดความสุข ไม่ได้แยกเป็นส่วน ๆ ดังนั้นวิชาต่าง ๆ ควรจัดให้ผสมกลมกลืนกันไป การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา

เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาโดยเฉพาะ โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ สำหรับการ บูรณาการเนื้อหารายวิชา สามารถดำเนินการได้โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร จากนั้นนำวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาการเรียนรู้อันอยู่ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกัน มาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ แล้วนำมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

### รูปแบบที่ 3 ความร่วมมือจากชุมชน

การบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ นับเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วนของทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพราะแนวโน้มของประชากรลดลงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กจะประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน เช่น การขาดแคลนครู มีครูไม่ครบชั้นเรียน ครูไม่ตรงวิชาเอก โดยเฉพาะวิชาหลัก ๆ งบประมาณไม่เพียงพอ และขาดสื่อเทคโนโลยี ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาต่ำ นักเรียนขาดโอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอันจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ ซึ่งหากจะรอกการจัดสรรงบประมาณจากทางราชการคงเป็นไปได้ยากมาก จำเป็นที่โรงเรียนขนาดเล็กต้องแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา องค์การท้องถิ่น เครือข่ายสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นแรงสนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการพัฒนาต่อยอดทั้งในด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### รูปแบบที่ 4 การใช้ ICT ในการพัฒนาคุณภาพ

เทคโนโลยีทางการศึกษาคือหัวใจของการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก การใช้ ICT ในการพัฒนาคุณภาพ โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลายแห่งได้นำเทคโนโลยีมาใช้ อย่างหลากหลาย เช่น รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile unit) เพื่อให้บริการนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล การส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยการรับสัญญาณ การสอนทางไกลจากโรงเรียนไกลกังวลหัวหิน การเรียนรู้จากห้องสมุดเคลื่อนที่ เป็นต้น

### รูปแบบที่ 5 รูปแบบโรงเรียนเครือข่าย

โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ จากสาเหตุการขาดแคลนครู วัสดุอุปกรณ์ สามารถดำเนินการจัดในรูปแบบโรงเรียนเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนหลัก และโรงเรียน

เครือข่ายในการวางแผนการจัดการศึกษา ตลอดจนผู้บริหารและครูได้รับ การพัฒนาจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **รูปแบบที่ 6 ผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย**

ในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เปิดโอกาสให้โรงเรียนขนาดเล็กคิดหาวิธีพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพด้วยรูปแบบของตนเอง ให้บรรลุผลสำเร็จตามสภาพปัญหาและบริบทแต่ละโรงเรียน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด พบว่า มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาด้วยการผสมผสานวิธีการหลากหลาย เช่น การบูรณาการหลักสูตร การรวมชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยี และการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยนำวิธีการดังกล่าวมาดำเนินงาน นับว่าเป็นรูปแบบที่ทำให้โรงเรียนจำนวนมากประสบผลสำเร็จ

### **รูปแบบที่ 7 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ**

โรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ มีจำนวนมาก ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นประชาธิปไตยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนมุ่งมั่นสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากงานวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล ของ ไพบุลย์ ศรีสุธรรม และคณะ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อทดแทนการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้น ได้ 19 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้นเรียน”
2. รูปแบบ “Mobile Teacher”
3. รูปแบบ “โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง”
4. รูปแบบ “เรียนรวมช่วงชั้น”
5. รูปแบบ “การใช้หน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Computer Mobile Unit)”
6. รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”
7. รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน”
8. รูปแบบ “ห้องเรียนเคลื่อนที่”
9. รูปแบบ “การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ”
10. รูปแบบ “การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม”

11. รูปแบบ “ครูชาวบ้านประสานครูในโรงเรียน”
12. รูปแบบ “การจัดหลักสูตรหน่วยบูรณาการช่วงชั้น”
13. รูปแบบ “การจัดการเรียนเป็นทีม (Team Teaching)”
14. รูปแบบ “ฐานการเรียนรู้แทนครูถือชอล์ก”
15. รูปแบบ “ครูกลุ่มโรงเรียนเวียนสอน”
16. รูปแบบ “ครูอาสา”
17. รูปแบบ “ครูพี่ คิษย์น้อง”
18. รูปแบบ “เรียนรู้จากบทเรียนสำเร็จรูป”
19. รูปแบบ “หลักสูตรชีวิตในบ้านพัก”

จากสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็ก สรุปได้ว่า ในอดีตที่ผ่านมา หน่วยงานทุกระดับได้ใช้ความพยายามในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กด้วยนวัตกรรม วิธีการ และรูปแบบต่าง ๆ เช่น การยุบรวมโรงเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การนำแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมมาปรับใช้ในโรงเรียน การสนับสนุนงบประมาณในหลายๆ รายการ เป็นต้น แต่ภายใต้ข้อจำกัดและสภาพปัญหาที่ยังคงพบว่ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับโรงเรียนทั่วไปทั้งจากผลการทดสอบการประเมินคุณภาพระดับชาติ N.T , O-NET และ LAS รวมทั้งจากผลการประเมินมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ก็พบว่ากว่าร้อยละ 60 ของโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานทั้งในรอบแรก และรอบสอง รวมทั้งสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กต้องดำเนินการตามภารกิจเหมือนโรงเรียนทั่วไป ท่ามกลางการประสบปัญหาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป โดยทั้งนี้การแก้ปัญหาต่างๆ นั้น จะรอการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งหมดคงเป็นไปได้ จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในหลายๆ ด้าน พยายามแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ขวัญและกำลังใจของครู ความเชื่อมั่นของชุมชน ผู้ปกครองที่นำบุตรหลานมาเข้าเรียน ในท่ามกลางความขาดแคลนต่างๆ ด้าน หากผู้บริหารขาดซึ่งศักยภาพ หรือความรู้ ความสามารถ คงไม่สามารถจะนำพาให้คุณภาพของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งความคาดหวังของสังคม

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผ่องศรี ปานเจริญ (2532) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถภาพของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 1 ตามการรับรู้ของตนเอง ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนและผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียน 3 ตัวประกอบที่มีความสำคัญเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ตัวประกอบด้านงานวิชาการ เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ประกอบไปด้วยตัวแปร ความรู้ความสามารถด้านงานวิชาการ จำนวน 33 ตัวแปร
2. ตัวประกอบด้านงานประชาสัมพันธ์และการประสานงานมีความสำคัญรองลงมา ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 30 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตัวแปรด้านงานกิจการนักเรียน ตัวแปรด้านงานอาคารสถานที่และตัวแปรด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น
3. ตัวประกอบด้านงานธุรการและบุคลากร มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ จำนวน 21 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านงานธุรการ การเงิน และงานด้านบุคลากร

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนครูวิชาการ โรงเรียน และผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพด้านงานวิชาการมากที่สุด ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จึงควรมีสมรรถภาพทางด้านงานวิชาการสูง

ทวีศักดิ์ สายมิตร (2542) ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาในรูปแบบการรวมโรงเรียนและแนวทางการจัดการศึกษาที่เหมาะสมในรูปแบบการรวมโรงเรียน ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุมงาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน และมีความสำเร็จในระดับหนึ่ง ผู้ตอบเห็นด้วยกับการมีครูครบชั้นช่วยให้ครูมีเวลาเตรียมการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนกระตือรือร้นและแข่งขันทางการเรียน ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้มากขึ้น การรวมโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

บุญมี เณรยอด (2545) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและ  
รับผิดชอบ 9) ชื่อสัตย์ 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน  
13) เป็นแบบอย่างที่ดี

มานพ สุขเกษม (2545) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า เมื่อพิจารณา  
แยกรายการพบว่าผู้บริหารและครูมีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา  
แตกต่างกัน จำนวน 4 รายการ ได้แก่ การให้ความยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารสถานศึกษา  
การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาได้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน การดำเนินการ  
จัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชนและการระดม  
ทรัพยากรในสถานศึกษามาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2545) ได้กล่าวถึง สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กกว่าส่วนใหญ่จะ  
มีสภาพปัญหาของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการศึกษา เช่น ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ อยู่ใน  
ชุมชนขนาดเล็กที่เป็นชนบทยากจน ห่างไกลความอุดมสมบูรณ์ ผู้ปกครองไม่ค่อยให้การสนับสนุน  
ด้านการเรียนเท่าที่ควร ครูและผู้บริหารประมาณร้อยละ 70 ไม่ได้ตั้งบ้านเรือนอยู่ในหมู่บ้านต้อง  
เดินทางไปกลับเป็นประจำ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนพอสมควร และมีทัศนคติว่าผู้บริหาร  
ระดับสูงไม่ค่อยเอาใจใส่

ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ว่าการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดเล็กจัดอยู่ในข่ายไม่ซับซ้อนมากนัก เพราะจำนวนครูมีน้อย นักเรียนน้อยและเห็นว่าขนาดของ  
กลุ่มครูในโรงเรียนมีผลต่อการร่วมมือสามัคคีกันทำงาน

สุพัตรา ทรัพย์เสถียร (2546) ได้ศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการประกัน  
คุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการ  
ปฏิบัติ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านลักษณะของบุคลากรและยังพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นกำลังสำคัญ  
ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารและแนวทางการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

หทัยรัตน์ เสียงตั้ง (2546) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินการแก้ไขปัญหาคุณภาพ  
การศึกษาและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมี 2 รูปแบบ คือ การจัด  
ศูนย์โรงเรียน และการจัดการตามกฎหมาย อุปสรรคสำคัญที่พบคือบุคลากรไม่ต้องการให้ยุบ  
โรงเรียน ชุมชนไม่ร่วมมือ งบประมาณค่าใช้จ่ายค่าพาหนะไม่เหมาะสม งานธุรการไม่ลดลง และ

รวมโรงเรียนแล้วยังเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเหมือนเดิม แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบรวมชั้นเรียน จัดตารางสอนยืดหยุ่น ชุมชนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ยุพา เลิศวิริยะพงศ์ (2546) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ งานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นขวัญปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ ด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระ จุลจอมเกล้า ประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก คือ 1. สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบ 2. สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา 3. สมรรถนะด้านสติปัญญา 4. สมรรถนะด้าน เจตคติ ความมุ่งมั่นด้านวิชาชีพครู 5. สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ 6. สมรรถนะด้านอื่น ๆ โดยจำแนกเป็น 22 สมรรถนะรอง และ 81 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบตรงตามโครงสร้างของ สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะพบว่า มีความแตกต่างตามโครงสร้าง กล่าวคือ สามารถจำแนก ความแตกต่างระหว่างอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า กลุ่มผู้มีสมรรถนะดี กับกลุ่มทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จักรพรรดิ จิตมณี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริการจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในการบริหารจัดการ ภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์มากที่สุด โดยมี สมรรถนะด้านวิชาการและด้านบริหารงานบุคคลระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป อยู่ระดับมาก 2. สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาและการดำรงตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นสมรรถนะด้านวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวุฒิ ปริญญาเอก และปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3. แนวทางใน การเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดงานธุรการและการ บริหารทั่วไป การจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ภาครัฐและเอกชน ตามลำดับ

พัชฌม เทียนศรี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ไม่แตกต่างกัน และ 3. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีจรรยาบรรณ การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

ไพฑูรย์ มีวีระสม (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านศักยภาพในการเป็นผู้นำ 2) ด้านการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการสร้าง ความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร 4) ด้านศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านความเชี่ยวชาญทางการบริหาร เรื่องที่มีคะแนนสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามละมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น 2) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนางาน 3) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสารระบบเปิด 4) มีความมั่นคงและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ 5) นำหลักธรรมมาใช้พัฒนาคัดเลือกและการจัดลักษณะงานที่หลากหลาย

วันชัย บุญทอง (2548 : 3-5) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริหารที่ดีตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ผู้บริหารศึกษาต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



3. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เขาวณี เสมอ (2549) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ได้ตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารระดับมัธยมศึกษา จำนวน 78 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ด้านความรู้ 26 ด้าน ทักษะ 26 และด้านบุคลิกลักษณะ 26 ตัวบ่งชี้และผลการสำรวจสมรรถนะของผู้บริหารพบว่ามีสมรรถนะในระดับสูง ทั้งด้านความรู้ ทักษะและบุคลิกลักษณะ โดยมีผลการสำรวจสูงสุดด้านความรู้ รองลงมาด้านบุคลิกลักษณะ และด้านทักษะ ตามลำดับ

พนิดา สัตถาสาธุชนะ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ด้านบริหารกิจการนักเรียน ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา และด้านการบริหารงานบุคคล

สว่าง เทพไท (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของผู้อำนวยการโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 มีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการควบคุม ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาต่อภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และใช้อิทธิพลด้านการติดต่อสื่อสาร

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำ ด้านการจัดองค์กรเพื่อการเรียนการสอน การวางแผนองค์กรเพื่อการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 2) ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมใน

สถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพท์ 3) ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน 4) กระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1. โรงเรียนมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 17 ด้าน 2. ได้ข้อสรุปแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทั้ง 17 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ กล่าวถึงความจำเป็นมา ความสำคัญและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 2) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วยแนวคิดและหลักการ ยุทธศาสตร์ และคุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก แนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กไปใช้ และ 3. ผลการตรวจสอบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีประโยชน์และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

วิมาน วรรณคำ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมี 25 สมรรถนะ 2. สมรรถนะวิชาชีพที่ต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมี 11 สมรรถนะ 3. ได้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 8 หน่วย มีความเหมาะสมมาก ถึงมากที่สุด และค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง และ 4. ผลการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า มีความรู้หลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดผลการติดตามผลการนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม 3 เดือน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กนำความรู้ ความเข้าใจไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมากกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนา

Thurlow and other (2002) ศึกษาเรื่อง “การแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่” สิ่งที่ต้องมองหา คืออะไร มีวิธีค้นหาอย่างไร อะไรคือจุดประสงค์เพื่อนำเสนอนโยบาย ตัวอย่างการคัดเลือกและการปฏิบัติแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ที่พิจารณา บทบาท และความสามารถของอาจารย์ใหญ่และเตรียมรายการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เพื่อผู้ต้องการดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ได้มีการเตรียมตัวให้พร้อมก่อนการดำรงตำแหน่ง คณะผู้ศึกษาเริ่มจากการตรวจสอบ 6 บทบาทในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการสอน 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำด้านคุณธรรม 4) ผู้นำการมีส่วนร่วม 5) ผู้นำการจัดการ 6) ผู้นำในการรวมกลุ่ม แต่ละบทบาทต้องการความสามารถที่หลากหลายซึ่งความสามารถเหล่านั้นอาจมาจากการฝึกอบรม ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือมาจากการกำหนดคุณสมบัติเพื่อการแต่งตั้งเป็นอาจารย์ใหญ่ เช่น เกณฑ์การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่ออนตาริโอ ประเทศแคนาดา แม้ว่าจะมีกฎระเบียบอย่างต่ำบังคับเรื่องคุณสมบัติการแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ แต่ยังมีกำหนดเกณฑ์การจ้างในแต่ละโรงเรียนระดับอำเภอโดยการประเมินของหัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน เอกสารที่ใช้ในการประเมินก็คือเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกำหนดขอบเขตความรู้ความก้าวหน้า ทักษะ จำนวน 12 เรื่องของผู้สมัครเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนาเป็นประสบการณ์ในระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ดังนี้ 1) การวางแผนเพื่อบรรลุผลผลิตตามวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสารในด้านการฟัง พูด อ่านและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3)การนำรายการต่างๆของโรงเรียนไปปรับใช้และการพิจารณาบททวน 4) การประเมินผลวัดผลและรายงานความก้าวหน้าในแนวทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ 5)สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ร่วมงานกับโรงเรียน ในแนวทางที่ทำให้การเรียนรู้ดีขึ้น 6) จัดการพัฒนาคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การนำวินัยที่เป็นเชิงบวกและเหมาะสมมาปฏิบัติกับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 9) สาธิตทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (กรณีปัญหาการกำหนดขอบเขตปัญหา การลด-การขยายผล การกำหนดสาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหา และการติดตามผล 10) การดูแลคณะทำงานในเรื่องความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและปฏิบัติตามวินัย 11)การสาธิตทักษะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 12)การสาธิตทักษะการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลัก

ของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

Tillema (2003) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์กร : การสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะ สรุปว่า การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมิน วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการโดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อการพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์กรในอนาคต รวมทั้งผลการประเมินสามารถนำไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

Cook (Online. 2004) ได้วิจัยเรื่อง การสำรวจสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำตามความคาดหวังของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนอิลลินอยส์ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาแบบเดลฟาย เพื่อทำการศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนในอนาคต วิธีการศึกษาแบบเดลฟาย คือการคัดเลือกข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญภายในสาขาการศึกษา และนำมาใช้ในการทำนายผลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต กลุ่มตัวอย่างของผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนในอนาคต จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยผ่านทางกระบวนการเดลฟาย ซึ่งเป็นการสรุปให้เห็นสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนในอนาคตดังกล่าว ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาจจะดำรงตำแหน่งโดยมีและไม่มีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำที่พร้อมอย่างเต็มที่ แต่ในอนาคตก็สามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้เพิ่มขึ้นในขณะที่พวกเขาดำรงอยู่ในตำแหน่งนั่นเอง อย่างไรก็ตามก็มีข้อเรียกร้องว่าในอนาคตควรมีการเพิ่มสมรรถนะและทักษะพิเศษให้กับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน และควรได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างเต็มที่เพื่อพวกเขาจะสามารถดำรงอยู่ในตำแหน่งผู้นำ เพื่อให้การจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตได้

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้คือ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์
2. เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามความต้องการจำเป็น
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

แผนดำเนินการวิจัย ปรากฏดังแผนภาพที่ 3.1



แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและผลงานการวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัยครั้งนี้ได้ดังนี้

1. สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ทำการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ Ben M. Harris, คณะกรรมการคุรุสภา 2548, ถวิล มาตรฐาน.2548, Smith and Andrews. 1989, Pellicer and Anderson. 1995, Pamela and Babara 1993, Sergiovanni. (Duke.1987), Weber. 1989, Bamberg and Andrews. 1990, Wildy and Dimmock.1993, Gardwell and Springs, Clickman. 1990, Massachusetts Department Ed. Elaine.2003, Palo Alto Unified School District, กลุ่มงานการศึกษาของฮ่องกง

2. บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหาร ปริมาณและคุณภาพของครูผู้สอน สถานที่ตั้งของโรงเรียน งบประมาณ การบริหารจัดการชั้นเรียน รูปแบบการจัดการเรียนการสอน

3. สภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ประกอบด้วยโครงสร้างประชากร เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารนวัตกรรมการศึกษา

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน รวมทั้งบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กและสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน สามารถสรุปเป็นสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กได้ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร
3. เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดรูปแบบและระบบการเรียนการสอนที่ดี
4. เป็นนักจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนที่ดี
5. เป็นผู้มีความสามารถในการสรรหาและพัฒนาครูให้มีทักษะการสอน
6. เป็นผู้เน้นการให้บริการแก่นักเรียน
7. เป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ
8. เป็นผู้ที่มีทักษะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
9. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
10. เป็นผู้มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัย

11. เป็นผู้มีทักษะในการส่งเสริมและเป็นแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ

12. เป็นผู้เชี่ยวชาญการนิเทศและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

13. เป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน

14. เป็นผู้ทรงความรู้ด้านการเรียนรู้สำหรับครู

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยทำการศึกษาดังนี้ 1) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 2) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จากแหล่งข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ด้วยวิธีการตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น รายละเอียดของการดำเนินการประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

### 1. ประชากร

ประชากรที่ในการวิจัย คือ โรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 13,816 แห่ง

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 390 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Yamane (1973:1088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage random sampling) ( บุญชม ศรีสะอาด.2543:44) ดังนี้

2.1 ทำการสุ่มจังหวัดจากแต่ละภาคให้ได้ภาคละไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนจังหวัด โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค ดังนี้

2.1.1 ภาคเหนือ ประกอบด้วย จังหวัด 17 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 9 จังหวัด คือ เชียงใหม่ ตาก นครสวรรค์ น่าน พิจิตร เพชรบูรณ์ แม่ฮ่องสอน ลำพูน และอุตรดิตถ์

2.1.2 ภาคกลาง ประกอบด้วย 19 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 10 จังหวัด คือ นครนายก นนทบุรี ประจวบคีรีขันธ์ พระนครศรีอยุธยา ราชบุรี ลพบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร สระบุรี และสิงห์บุรี



2.1.3 ภาคตะวันออก ประกอบด้วย 7 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 จังหวัด คือ ฉะเชิงเทรา ตราด ประจวบคีรีขันธ์ และสระแก้ว

2.1.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 19 จังหวัด ได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 10 จังหวัด คือ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น นครพนม นครราชสีมา ยโสธร ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สุรินทร์ หนองคาย และอำนาจเจริญ

2.1.5 ภาคใต้ ประกอบด้วย 14 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 7 จังหวัด คือ กระบี่ ชุมพร นครศรีธรรมราช ภูเก็ต ยะลา สงขลา และสุราษฎร์ธานี

2.2 จากกลุ่มตัวอย่าง 40 จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 1 ทำการสุ่มเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละจังหวัด จังหวัดละ 1 เขตพื้นที่การศึกษา โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย และทำการสุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้ได้จำนวนทั้งหมด 390 คน โดยทำการสุ่มแบบง่ายตามสัดส่วนจำนวนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2.1 จังหวัดเชียงใหม่ สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 45 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน

2.2.2 จังหวัดตาก สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 61 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน

2.2.3 จังหวัดนครสวรรค์ สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 83 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน

2.2.4 จังหวัดน่าน สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 86 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน

2.2.5 จังหวัดพิจิตร สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 111 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 คน

2.2.6 จังหวัดเพชรบูรณ์ สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 48 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน

2.2.7 จังหวัดแม่ฮ่องสอน สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 83 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน

2.2.8 จังหวัดลำพูน สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 62 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน

2.2.9 จังหวัดอุดรธานี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 126 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 คน

2.2.10 จังหวัดนครนายก มี 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 69 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน

2.2.11 จังหวัดนนทบุรี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 14 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 คน

2.2.12 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มี 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 98 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน

2.2.13 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 93 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน

2.2.14 จังหวัดราชบุรี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 66 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน

2.2.15 จังหวัดลพบุรี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 109 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 คน

2.2.16 จังหวัดสมุทรสงคราม มี 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 41 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน

2.2.17 จังหวัดสมุทรสาคร มี 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 24 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน

2.2.18 จังหวัดสระบุรี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 78 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน

2.2.19 จังหวัดสิงห์บุรี มี 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 72 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน

2.2.20 จังหวัดฉะเชิงเทรา สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 50 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน

2.2.21 จังหวัดตราด มี 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 49 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน

2.2.22 จังหวัดปราจีนบุรี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 58 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน

2.2.23 จังหวัดสระแก้ว สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 55 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน

2.2.24 จังหวัดกาฬสินธุ์ สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 89 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน

2.2.25 จังหวัดขอนแก่น สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 94 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน

2.2.26 จังหวัดนครพนม สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 78 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน

2.2.27 จังหวัดนครราชสีมา สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 85 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 คน



2.2.39 จังหวัดสงขลา สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งหมด 66 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 คน

2.2.40 จังหวัดสุราษฎร์ธานี สุ่มได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 มีผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 107 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 คน

### 3. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,170 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก 390 คน ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ 390 คน และครูผู้สอน 390 คน รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพป.) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร		ผู้ให้ข้อมูล			
	ทั้งหมด	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ บริหาร	ครูปฏิบัติ หน้าที่ หัวหน้างาน วิชาการ	ครู ผู้สอน	รวม
1.สพป.เชียงใหม่ เขต 3	45	6	6	6	6	18
2.สพป.ตาก เขต 1	61	8	8	8	8	24
3.สพป.นครสวรรค์ เขต 2	83	11	11	11	11	33
4.สพป.น่าน เขต 1	86	11	11	11	11	33
5.สพป.พิจิตร เขต 1	111	14	14	14	14	42
6.สพป.เพชรบูรณ์ เขต 3	48	6	6	6	6	18
7.สพป.แม่ฮ่องสอน เขต 2	83	11	11	11	11	33
8.สพป.ลำพูน เขต 2	62	8	8	8	8	24
9.สพป.อุดรธานี เขต 1	126	16	16	16	16	48
10.สพป.นครนายก เขต	69	9	9	9	9	27
11.สพป.นนทบุรี เขต 2	14	2	2	2	2	6
12.สพป.ประจวบคีรีขันธ์	98	13	13	13	13	29
13.สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 1	93	12	12	12	12	26
14.สพป.ราชบุรี เขต 2	66	8	8	8	8	24
15.สพป.ลพบุรี เขต 1	109	14	14	14	14	42

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร		ผู้ให้ข้อมูล			
	ทั้งหมด	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ บริหาร	ครูปฏิบัติ หน้าที่ หัวหน้างาน วิชาการ	ครู ผู้สอน	รวม
16.สพป.สมุทรสงคราม	41	5	5	5	5	15
17.สพป.สมุทรสาคร	24	3	3	3	3	9
18.สพป.สระบุรี เขต 1	78	10	10	10	10	30
19.สพป.สิงห์บุรี	72	9	9	9	9	27
20.สพป.ฉะเชิงเทรา	50	6	6	6	6	18
21.สพป.ตราด	49	6	6	6	6	18
22.สพป.ปราจีนบุรี เขต 2	58	7	7	7	7	21
23.สพป.สระแก้ว เขต 2	55	7	7	7	7	21
24.สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	89	11	11	11	11	33
25.สพป.ขอนแก่น เขต 1	94	12	12	12	12	36
26.สพป.นครพนม เขต 2	78	10	10	10	10	30
27.สพป.นครราชสีมา เขต 7	85	11	11	11	11	33
28.สพป.ยโสธร เขต 1	119	15	15	15	15	45
29.สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	138	18	18	18	18	54
30.สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	78	10	10	10	10	30
31.สพป.สุรินทร์ เขต 2	99	13	13	13	13	39
32.สพป.หนองคาย เขต 2	53	7	7	7	7	21
33.สพป.อำนาจเจริญ	156	20	20	20	20	60
34.สพป.กระบี่	101	13	13	13	13	39
35.สพป.ชุมพร เขต 2	69	9	9	9	9	27
36.สพป.นครศรีธรรมราช เขต 2	96	12	12	12	12	36
37.สพป.ภูเก็ต	10	2	2	2	2	6
38.สพป.ยะลา เขต 3	14	2	2	2	2	6
39.สพป.สงขลา	66	9	9	9	9	27
40.สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 2	107	14	14	14	14	42
รวม	3,033	390	390	390	390	1,170

โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยครั้งนี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากแบบสอบถาม ได้จำนวน ร้อยละ 99.23 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรก ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวนร้อยละ 70 ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลของงานวิจัยที่สมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงดำเนินการส่งแบบสอบถามในรอบที่สอง ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้จำนวน 387 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 99.23 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยจำแนกประเด็นการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 และ 0 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนการตอบ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับการปฏิบัติ สูงที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับการปฏิบัติ สูง

3 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับการปฏิบัติ ต่ำ

1 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับการปฏิบัติ ต่ำที่สุด

0 หมายถึง ผู้ตอบไม่มีการปฏิบัติ

4.2 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ 5,4,3,2,1 และ 0 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนการตอบ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับสภาพที่พึงประสงค์ สูงที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับสภาพที่พึงประสงค์ สูง

3 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับสภาพที่พึงประสงค์ ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับสภาพที่พึงประสงค์ ต่ำ

1 หมายถึง ผู้ตอบมีระดับสภาพที่พึงประสงค์ ต่ำที่สุด

0 หมายถึง ผู้ตอบไม่มีความพึงประสงค์

โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

- 1) นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้น ปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม ก่อนนำไปใช้ในการสอบถาม
- 2) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและจากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามรวมเฉลี่ยเท่ากับ 0.99 และผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า 0.50 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และรายละเอียดในภาคผนวก ง
- 3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามขั้นตอนนี้ เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเข้าใจ และความครอบคลุมของแบบสอบถาม รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้ค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.993
- 4) ผู้วิจัยทำการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาแบบสอบถามดังกล่าว ให้มีความสมบูรณ์ก่อนที่จะนำไปรวบรวมข้อมูลจริง

## 5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ โดยขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนขนาดเล็ต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามและซองคิดแถมปีสำหรับบรรจุแบบสอบถามกลับคืนเจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนภายใน 30 วัน เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้วจะทำการวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยพิจารณาจากลักษณะเนื้อหาของข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

6.1 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS / PC version 17.0 กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้



ด้านสภาพปัจจุบัน ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ สูงที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ สูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ ต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง ปฏิบัติในระดับ ต่ำที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 0.99 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

6.2 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS / PC version 17.0 กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ด้านสภาพที่พึงประสงค์ ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในระดับ สูงที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในระดับ สูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในระดับ ต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ในระดับ ต่ำที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 0.99 หมายถึง ไม่มีความพึงประสงค์

สำหรับในส่วน of ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิดของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบของประเด็นคำถาม และสำหรับในส่วน of ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปเป็นส่วนประกอบในประเด็นแบบสัมภาษณ์ต่อไป

6.3 การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็นในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นไปตามลักษณะของข้อมูล โดยในส่วน of การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน of ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นในด้านต่าง ๆ โดยใช้ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ  $PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$  โดย I (Importance) หมายถึง

ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือสภาพที่พึงประสงค์ และ D (Degree of Success) หมายถึงระดับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามากแปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า โดยตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ว่าความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  ของแต่ละด้าน ถือได้ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย

**ขั้นตอนที่ 3** การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้วิจัยได้ใช้ผลการวิจัย ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ศึกษาและสรุปเพื่อนำไปเป็นประเด็นในการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จากแหล่งข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยวิธีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น รายละเอียดของแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับการรับรอง และไม่ได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประเภทละ 10 แห่ง โดยผู้วิจัยได้ทำการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 390 แห่ง โดยให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ดังนี้

1.1 ภาคเหนือ ประกอบด้วยจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 9 จังหวัด สุ่มได้จังหวัด เชียงใหม่

1.2 ภาคกลาง ประกอบด้วยจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 10 จังหวัด สุ่มได้จังหวัด ลพบุรี

1.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดสระแก้ว

1.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 10 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดขอนแก่น

1.5 ภาคใต้ ประกอบด้วยจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 7 จังหวัด สุ่มได้จังหวัดสุราษฎร์ธานี

## 2. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ศึกษาพิเศษผู้รับผิดชอบ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 30 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก 20 คน และศึกษาพิเศษผู้รับผิดชอบ โรงเรียนขนาดเล็ก 10 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ 1)สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก 2)แนวทางพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ มีดังนี้

3.1 จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ 2

3.2 ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ในที่นี้ คือ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

3.3 จัดทำเป็นร่างแบบสัมภาษณ์

3.4 นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพัฒนาในขั้นต้น

3.5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.6 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามขั้นตอนนี้ เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเข้าใจ และความครอบคลุมของแบบสัมภาษณ์ รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.7 ผู้วิจัยทำการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ ก่อนที่จะได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

#### 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ จากนั้นทำการนัดหมาย วัน/เวลา ที่มีความเหมาะสม เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบของแบบสัมภาษณ์ ในแต่ละรายการข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้และนำไปพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

**ขั้นตอนที่ 4** การตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ ณ ห้องประชุมนานาชาติ 407 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข (อาคาร 3) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (รายนามดัง ภาคผนวก ข)

- |  |            |
|--|------------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ นักวิชาการ หรือ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา | จำนวน 1 คน |
| 2. ผู้บริหารระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน           | จำนวน 1 คน |
| 3. ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือ ศิษยานุศิษย์            |            |
| หรือ นักวิชาการทางการศึกษา                                       | จำนวน 4 คน |
| 4. ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน                     | จำนวน 5 คน |
| 5. ครูผู้สอน   | จำนวน 2 คน |

จากนั้นผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมมากขึ้น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วนำมาสรุปผลจัดทำรายงานการวิจัย และนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็น และปรับปรุงแก้ไขรายงานการวิจัย เพื่อจัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามความต้องการจำเป็น เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนที่ 3 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน

ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพทั่วไปของสถานศึกษา แสดงได้ด้วยตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ผู้อำนวยการโรงเรียน		ครูปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าบริหารวิชาการ		ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1 เพศ</b>						
ชาย	237	61.1	139	35.8	122	31.4
หญิง	151	38.9	249	64.2	266	68.6
<b>2 อายุ</b>						
น้อยกว่า 30 ปี	4	1.1	14	3.6	25	6.4
30 - 40 ปี	61	15.7	57	14.7	101	26.0
41 - 50 ปี	146	37.6	104	26.8	83	21.4
51 - 60 ปี	177	45.6	213	54.9	179	46.1
<b>3 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง</b>						
น้อยกว่า 5 ปี	76	19.6	37	9.5	62	16.0
5 - 10 ปี	76	19.6	49	12.6	50	12.9
11 - 15 ปี	59	15.2	52	13.4	33	8.5
มากกว่า 15 ปี	177	45.6	250	64.4	243	62.6

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงจำนวนและค่าร้อยละข้อมูลทั่วไป และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	ผู้อำนวยการโรงเรียน		ครูปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าบริหารวิชาการ		ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	<b>4 โรงเรียนของท่านจัด</b>					
<b>การเรียนการสอนแบบใด</b>						
แบบคละชั้น	143	36.9	139	35.8	146	37.6
แบบบูรณาการ	65	16.8	64	16.5	69	17.8
แบบโรงเรียนเครือข่าย	32	8.2	43	11.1	33	8.5
แบบ ICT	6	1.5	5	1.3	3	0.8
แบบรวมชั้น	69	17.8	65	16.8	61	15.7
แบบรวมวิชา	9	2.3	11	2.8	6	1.5
แบบอื่น ๆ	64	16.5	61	15.7	70	18.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ จำนวน 237 คน ร้อยละ 61.1 และเพศหญิง จำนวน 151 คน ร้อยละ 38.9 ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ จำนวน 249 คน ร้อยละ 64.2 และเพศชาย 139 คน ร้อยละ 35.8 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งครูผู้สอนเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายเช่นกัน คือ จำนวน 266 คน ร้อยละ 68.6 และเพศชาย 122 คน ร้อยละ 31.4

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน มีอายุ 51 – 60 ปีมากที่สุด คือจำนวน 177 คน ร้อยละ 45.6 รองลงมาคือ อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 146 คน ร้อยละ 37.6 อายุ 30 – 40 ปี จำนวน 61 คน ร้อยละ 15.7 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน ร้อยละ 1.1 ตามลำดับ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ มีอายุ 51 – 60 ปีมากที่สุด คือจำนวน 213 คน ร้อยละ 54.9 รองลงมาคือ อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 104 คน ร้อยละ 26.8 อายุ 30 – 40 ปี จำนวน 57 คน ร้อยละ 14.7 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน ร้อยละ 3.6



ตามลำดับ และตำแหน่งครูผู้สอน มีอายุ 51 – 60 ปีมากที่สุดเช่นกัน คือ จำนวน 179 คน ร้อยละ 46.1 รองลงมาคืออายุ 30 – 40 ปี จำนวน 101 คน ร้อยละ 26.0 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 83 คน ร้อยละ 21.4 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 25 คน ร้อยละ 6.4 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียน มีอายุราชการมากกว่า 15 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมาคือ อายุราชการ 5 – 10 ปี และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 76 , 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 ,19.6 และอายุราชการ 11 – 15 ปี จำนวน 59 คน ร้อยละ 15.2 ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีอายุราชการมากกว่า 15 ปี มากที่สุดเช่นกัน คือ จำนวน 250 คน ร้อยละ 64.4 รองลงมาคืออายุราชการ 11 – 15 ปี จำนวน 52 คน ร้อยละ 13.4 อายุราชการ 5 – 10 ปี จำนวน 49 คน ร้อยละ 12.6 และอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 37 คน ร้อยละ 9.5 และตำแหน่งครูผู้สอน มีอายุราชการมากกว่า 15 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 243 คน ร้อยละ 62.6 รองลงมาอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 62 คน ร้อยละ 16.0 อายุราชการ 5 – 10 ปี จำนวน 50 คน ร้อยละ 12.9 และอายุราชการ 11 – 15 ปี จำนวน 33 คน ร้อยละ 8.5 ตามลำดับ

ด้านโรงเรียนของท่านจัดการเรียนการสอนแบบใด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นมากที่สุด จำนวน 143 โรง คิดเป็นร้อยละ 36.9 รองลงมา คือ แบบรวมชั้น จำนวน 69 โรง คิดเป็นร้อยละ 17.8 แบบบูรณาการ จำนวน 65 โรง คิดเป็นร้อยละ 16.8 แบบอื่น จำนวน 64 โรง คิดเป็นร้อยละ 16.5 แบบโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 32 โรง คิดเป็นร้อยละ 8.2 แบบรวมวิชา จำนวน 9 โรง คิดเป็นร้อยละ 2.3 และแบบ ICT จำนวน 6 โรง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ จัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นมากที่สุดเช่นกัน คือ จำนวน 139 โรง คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมา คือ แบบรวมชั้น จำนวน 65 โรง คิดเป็นร้อยละ 16.8 แบบบูรณาการ จำนวน 64 โรง คิดเป็นร้อยละ 16.5 แบบอื่น จำนวน 61 โรง คิดเป็นร้อยละ 15.7 แบบโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 48 โรง คิดเป็นร้อยละ 11.1 แบบรวมวิชา จำนวน 11 โรง คิดเป็นร้อยละ 2.8 และแบบ ICT จำนวน 5 โรง คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ และตำแหน่งครูผู้สอน จัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นมากที่สุดเช่นกัน คือ จำนวน 146 โรง คิดเป็นร้อยละ 37.6 รองลงมา คือ แบบอื่น จำนวน 70 โรง คิดเป็นร้อยละ 18.0 แบบบูรณาการ จำนวน 69 โรง คิดเป็นร้อยละ 17.8 แบบรวมชั้น จำนวน 61 โรง คิดเป็นร้อยละ 15.7 แบบโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 33 โรง คิดเป็นร้อยละ 8.5 แบบรวมวิชา จำนวน 6 โรง คิดเป็นร้อยละ 1.5 และแบบ ICT จำนวน 3 โรง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ครูผู้สอน

ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก แสดงได้ด้วยตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้อง การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้อง การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้อง การจำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
1.การกำหนดวิสัยทัศน์	4.10	0.69	4.41	0.68	0.0756	9	4.04	0.70	4.35	0.65	0.0767	7	4.04	0.74	4.24	0.72	0.0495	13	4.06	0.71	4.33	0.69	0.0665	9
2.การพัฒนาหลักสูตร	3.85	0.73	4.24	0.76	0.1013	1	3.77	0.75	4.17	0.73	0.1061	1	3.84	0.74	4.08	0.76	0.0625	8	3.82	0.42	4.16	0.75	0.0890	2
3.การระบบการเรียนการสอนที่ดี	3.94	0.73	4.32	0.74	0.0964	3	3.87	0.76	4.21	0.71	0.0879	3	3.91	0.76	4.16	0.75	0.0639	7	3.91	0.75	4.23	0.74	0.0818	5
4.การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน	3.91	0.73	4.25	0.79	0.087	5	3.86	0.75	4.15	0.78	0.0751	9	3.87	0.82	4.12	0.78	0.0646	6	3.88	0.77	4.23	0.78	0.0902	1
5.การสรรหาและพัฒนาครู	4.16	0.66	4.46	0.65	0.0721	10	4.04	0.75	4.33	0.69	0.0718	10	4.03	0.81	4.25	0.79	0.0546	12	4.08	0.75	4.35	0.72	0.0662	11
6.การให้บริการแก่นักเรียน	4.11	0.67	4.45	0.66	0.0827	7	4.06	0.74	4.35	0.72	0.0714	11	4.01	0.81	4.26	0.79	0.0623	9	4.07	0.75	4.35	0.73	0.0688	8
7.การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	4.03	0.74	4.36	0.71	0.0819	8	3.94	0.82	4.25	0.74	0.0787	6	3.95	0.83	4.21	0.79	0.0658	4	3.98	0.80	4.27	0.75	0.0729	7

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ						
8.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	3.87	0.74	4.26	0.76	0.1008	2	3.81	0.83	4.13	0.78	0.0840	4	3.78	0.85	4.08	0.79	0.0794	1	3.82	0.81	4.16	0.78	0.0890	2
9.การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์	4.15	0.68	4.43	0.69	0.0675	13	4.04	0.76	4.31	0.74	0.0668	13	3.99	0.85	4.25	0.77	0.0652	5	4.06	0.77	4.33	0.74	0.0665	10
10.การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพ และความปลอดภัยของผู้เรียน	4.29	0.66	4.56	0.66	0.0629	14	4.18	0.75	4.38	0.72	0.0478	14	4.09	0.83	4.34	0.77	0.0611	10	4.18	0.76	4.43	0.73	0.0598	14
11.การใช้เทคโนโลยีอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.99	0.75	4.33	0.75	0.0852	6	3.96	0.82	4.26	0.78	0.0758	8	3.94	0.86	4.21	0.80	0.0685	3	3.96	0.81	4.27	0.78	0.0783	6
12.การนิเทศและการประเมินผล	3.99	0.74	4.37	0.74	0.0952	4	3.90	0.77	4.25	0.75	0.0897	2	3.88	0.84	4.17	0.78	0.0747	2	3.92	0.79	4.26	0.76	0.0867	4
13.การเสริมสร้างสัมพันธภาพชุมชน	4.18	0.69	4.47	0.64	0.0694	12	4.07	0.77	4.40	0.71	0.0811	5	4.09	0.82	4.29	0.77	0.0489	14	4.11	0.76	4.38	0.71	0.0657	13
14.การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ	4.18	0.65	4.48	0.66	0.0718	11	4.07	0.77	4.36	0.72	0.0713	12	4.04	0.81	4.28	0.77	0.0594	11	4.10	0.75	4.37	0.72	0.0659	12
รวม	4.05	0.70	4.38	0.70	0.0821		3.97	0.76	4.27	0.73	0.0774		3.96	0.81	4.21	0.77	0.0628		3.98	0.76	4.33	0.73	0.0870	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ใน ระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ลำดับแรก คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.18$ ) รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างสัมพันธภาพชุมชน ( $\bar{x} = 4.11$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.82$  , 3.82) และเมื่อพิจารณาตามสภาพ ดำเนินการในปัจจุบันของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ครูผู้สอน อยู่ใน ระดับสูง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุดไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายด้าน ยกเว้น ผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.85$  , 3.77) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์อยู่ใน ระดับสูง ( $\bar{x} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อ สุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.43$ ) รองลงมาคือ การเสริมสร้างสัมพันธภาพชุมชน ( $\bar{x} = 4.38$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.16$  , 4.16) และเมื่อพิจารณาภาพรวมตามสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้างานบริหารวิชาการ ครูผู้สอนอยู่ในระดับสูงและผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยลำดับรองลงมา คือ การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครู มืออาชีพ ( $\bar{x} = 4.48$ ) ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการและครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปใน ลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการมีค่าเฉลี่ยลำดับรองลงมา คือ การ รอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ ( $\bar{x} = 4.36$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการ เรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.13$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการ สอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ การบริหารทรัพยากรเพื่อการ เรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ด้านผู้บริหารและครู ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ พบว่า มีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 และ 3 เป็นไปในลักษณะ เดียวกัน คือ การพัฒนาหลักสูตร และการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี ส่วนความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2 ของผู้บริหาร คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ของครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ คือ การนิเทศและการประเมินผล ด้าน ครูผู้สอน พบว่า มีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นความ ต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2 และ 3 คือ การนิเทศและการประเมินผล และการใช้เทคโนโลยีอย่างมี ประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.				
1. ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับ นโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน	4.02	0.69	4.42	0.66	0.0995	1	4.01	0.71	4.38	0.63	0.0922	1	4.00	0.71	4.23	0.68	0.0575	1	4.01	0.71	4.34	0.67	0.0823	1
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	4.13	0.68	4.43	0.67	0.0726	4	4.05	0.69	4.40	0.66	0.0864	2	4.11	0.70	4.29	0.73	0.0437	5	4.10	0.70	4.37	0.7	0.0659	3
3. ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย รวมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.09	0.70	4.41	0.68	0.0782	2	4.07	0.68	4.33	0.65	0.0638	5	4.07	0.76	4.22	0.76	0.0445	4	4.07	0.72	4.32	0.71	0.0614	4
4. ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็น	4.07	0.67	4.38	0.71	0.0761	3	4.05	0.68	4.32	0.60	0.0666	4	4.01	0.73	4.24	0.70	0.0573	2	4.04	0.70	4.31	0.68	0.0668	2



จากตารางที่ 4.3 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการในปัจจุบัน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.10$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.09$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.01$ ) และเมื่อพิจารณาตามสภาพดำเนินการในปัจจุบันของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.13$ ) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นไปในแนวทางเดียวกับภาพรวม ด้านครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นไปในแนวทางเดียวกับภาพรวม ส่วนค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.07$  , 4.11) ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.05$  , 4.07)

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.37$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.34$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็น ( $\bar{x} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาภาพรวมที่พึงประสงค์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในแนวเดียวกับภาพรวม ส่วนครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นไปในแนวเดียวกับภาพรวม ส่วนครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นไปในแนวเดียวกับภาพรวม ยกเว้นลำดับรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์ พฤติกรรม และโครงสร้างที่จำเป็น ( $\bar{x} = 4.24$ ) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.22$ )

เมื่อพิจารณาตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด และบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียนนำไปสู่หลักเกณฑ์พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็น และผู้บริหารสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ด้านผู้บริหาร พบว่า มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน และ ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่ หลักเกณฑ์ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็น ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ พบว่า มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่าง ชัดเจน และผู้บริหารสามารถจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และ พันธกิจร่วมกัน ด้านครูผู้สอน พบว่า มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับ ภาพรวม ยกเว้นลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสามารถจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ และ พันธกิจร่วมกัน



ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร

สมรรถนะ	ผู้บริหาร						ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน						รวม						
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		
	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น		
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ
6.ผู้บริหารสามารถจัดทำหลักสูตร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน	3.86	0.71	4.27	0.76	0.1062	2	3.85	0.72	4.23	0.71	0.0987	6	3.97	0.73	4.19	0.68	0.0554	6	3.9	0.718	4.23	0.718	0.0846	5	
7.ผู้บริหารสามารถดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา	3.88	0.71	4.24	0.75	0.0928	6	3.80	0.73	4.18	0.73	0.1000	5	3.90	0.74	4.10	0.74	0.0513	7	3.86	0.727	4.17	0.742	0.0803	6	
8.ผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร	3.80	0.69	4.20	0.71	0.1053	3	3.70	0.73	4.14	0.75	0.1189	2	3.76	0.68	4.01	0.78	0.0665	2	3.76	0.70	4.12	0.751	0.0957	3	
9.ผู้บริหารสามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตามบริบท	3.78	0.76	4.17	0.75	0.1032	4	3.70	0.77	4.16	0.77	0.1243	1	3.77	0.74	4.06	0.75	0.0769	1	3.75	0.757	4.13	0.757	0.1013	1	
10.ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยประกอบการทำงานของรัฐและรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร	3.72	0.81	4.14	0.84	0.1129	1	3.69	0.78	4.11	0.78	0.1138	3	3.77	0.78	4.01	0.84	0.0637	4	3.73	0.787	4.09	0.822	0.0965	2	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
11. ผู้บริหารมีความสามารถในการประเมินการใช้หลักสูตร	3.95	0.74	4.32	0.72	0.0937	5	3.77	0.74	4.18	0.69	0.1088	4	3.85	0.74	4.07	0.76	0.0571	5	3.85	0.747	4.19	0.73	0.0883	4
12. ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	3.99	0.75	4.31	0.77	0.0802	7	3.87	0.76	4.22	0.68	0.0904	7	3.86	0.74	4.11	0.77	0.0648	3	3.91	0.753	4.21	0.74	0.0767	7
รวม	3.85	0.74	4.24	0.76	0.0991		3.77	0.75	4.17	0.73	0.1078		3.84	0.74	4.09	0.76	0.0622		3.82	0.42	4.16	0.75	0.0890	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการในปัจจุบัน ด้านการพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปปรับปรุงหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.91$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.90$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.73$ ) และเมื่อพิจารณาสภาพดำเนินการในปัจจุบัน ด้านพัฒนาหลักสูตร รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง ผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ผู้บริหารและครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยลำดับรองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการประเมินการใช้หลักสูตร ( $\bar{x} = 3.95$ ) ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยลำดับรองลงมา เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ส่วนครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยลำดับรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{x} = 3.90$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดหลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.21$ ) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.09$ ) และเมื่อพิจารณาตามสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาหลักสูตรรายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการและครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้น ผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการประเมินการใช้หลักสูตร ( $\bar{x} = 4.32$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตามบริบท ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร และผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการ

เรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอนพบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร และผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนครูผู้สอน คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร และผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ตามลำดับ ส่วนด้านผู้บริหารพบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสามารถจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการจำเป็นของ โรงเรียน และผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้าง และออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้อง การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้อง การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้อง การจำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
13.ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดการเรียนการสอนได้อย่าง เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	4.07	0.61	4.32	0.70	0.0614	10	3.97	0.72	4.21	0.718	0.0605	11	3.97	0.68	4.23	0.69	0.0655	6	4.01	0.67	4.25	0.71	0.0599	10
14.ผู้บริหารสามารถจัดการเรียนรู้ที่ยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.14	0.68	4.38	0.72	0.0580	11	4.03	0.72	4.28	0.706	0.0620	10	4.10	0.74	4.25	0.70	0.0366	11	4.09	0.71	4.30	0.71	0.0513	11
15.ผู้บริหารสามารถจัดรูปแบบการเรียนรู้ ตลอดชีวิตโดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ	3.83	0.73	4.28	0.74	0.1175	3	3.82	0.75	4.14	0.70	0.0838	7	3.89	0.78	4.18	0.75	0.0746	4	3.85	0.75	4.20	0.73	0.0909	5
16.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการใช้กลยุทธ์ ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย	4.05	0.69	4.36	0.70	0.0765	8	4.03	0.72	4.29	0.67	0.0645	9	3.99	0.72	4.18	0.77	0.0476	10	4.02	0.71	4.28	0.72	0.0647	9
17.ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบเทคนิควิธี การสอนที่หลากหลายที่ส่งผลต่อผล สัมฤทธิ์และการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้ เกิดประ โยชน์สูงสุดต่อนักเรียน	4.04	0.77	4.36	0.77	0.0792	7	3.94	0.70	4.22	0.692	0.0711	8	3.99	0.72	4.20	0.78	0.0526	9	3.99	0.73	4.26	0.75	0.0677	8

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ							
	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์						
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ						
18.ผู้บริหารสามารถออกแบบบูรณาการ การสอนการจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับ หลักสูตรพิเศษได้ตามความต้องการพื้นฐาน ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.76	4.21	0.88	0.1138	4	3.74	0.78	4.13	0.77	0.1043	3	3.81	0.75	4.10	0.77	0.0761	3	3.78	0.76	4.15	0.81	0.0979	3
19.ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนา โปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของ นักเรียน	3.50	0.96	4.10	0.92	0.1714	1	3.57	0.96	4.03	0.838	0.1289	1	3.64	0.97	4.02	0.92	0.1044	1	3.57	0.96	4.05	0.9	0.1345	1
20.ผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจ ให้กับครูอาจารย์ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน	4.12	0.61	4.42	0.64	0.0728	9	3.97	0.75	4.36	0.70	0.0982	5	3.99	0.76	4.22	0.69	0.0576	7	4.03	0.72	4.33	0.68	0.0744	7
21.ผู้บริหารสามารถกำหนดเนื้อหาสาระ และกระบวนการเรียนการสอนที่สามารถ ประกันผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการได้ตาม เกณฑ์มาตรฐาน	3.94	0.69	4.37	0.67	0.1091	5	3.87	0.74	4.27	0.693	0.1034	4	3.92	0.76	4.20	0.69	0.0714	5	3.91	0.73	4.28	0.69	0.0946	4

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม							
	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น								
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ					
22. ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.68	4.45	0.67	0.0801 6	3.98	0.73	4.36	0.626	0.0955 6	3.99	0.73	4.22	0.68	0.0576 7	4.03	0.71	4.34	0.66	0.0769 6
23. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้โปรแกรมการเรียนการสอนได้	3.76	0.83	4.25	0.78	0.1303 2	3.66	0.82	4.11	0.728	0.1230 2	3.75	0.81	4.06	0.80	0.0827 2	3.72	0.82	4.14	0.77	0.1129 2
รวม	3.95	0.73	4.32	0.74	0.0973	3.87	0.76	4.22	0.71	0.0905	3.91	0.76	4.17	0.75	0.0661	3.90	0.75	4.23	0.74	0.0846

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดการเรียนรู้ที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{x} = 4.09$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูอาจารย์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.03$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.57$ ) และเมื่อพิจารณาภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่ดี รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหาร ครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $\bar{x} = 4.03$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ( $\bar{x} = 4.34$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครู อาจารย์ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.33$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.05$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารกับครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ส่วนครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดการเรียนรู้ที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{x} = 4.25$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.23$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้โปรแกรมการเรียนการสอนได้ และผู้บริหารสามารถออกแบบบูรณาการการสอนการจัดกิจกรรมหลักสูตร ร่วมกับหลักสูตรพิเศษได้ตามความต้องการพื้นฐานของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น



ลำดับที่ 3 ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็น คือ ผู้บริหารสามารถจัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ และครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีความต้องการจำเป็นคือ ผู้บริหารสามารถออกแบบบูรณาการการสอน การจัดกิจกรรมหลักสูตร ร่วมกับหลักสูตรพิเศษได้ตามความต้องการพื้นฐานของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ							
	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์						
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ						
24.ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อ การเรียนการสอนได้	3.53	0.85	4.13	0.87	0.1700	1	3.63	0.88	4.07	0.761	0.1212	1	3.69	0.85	4.05	0.79	0.0976	1	3.62	0.86	4.08	0.81	0.1271	1
25.ผู้บริหารสามารถประเมินและคัดเลือก สื่อการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับการนำไปใช้	3.90	0.73	4.25	0.73	0.0897	3	3.93	0.70	4.21	0.70	0.0712	4	3.90	0.79	4.16	0.73	0.0667	2	3.91	0.74	4.21	0.72	0.0767	3
26.ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นมา สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	3.95	0.74	4.25	0.82	0.0759	5	3.99	0.68	4.22	0.725	0.0576	8	3.97	0.77	4.22	0.71	0.0630	3	3.97	0.73	4.23	0.75	0.0655	7
27.ผู้บริหารสามารถจัดหาแหล่ง สารสนเทศรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลได้	3.97	0.61	4.29	0.70	0.0806	4	3.90	0.67	4.17	0.77	0.0692	5	3.92	0.75	4.16	0.72	0.0612	4	3.93	0.68	4.21	0.73	0.0712	5
28.ผู้บริหารสามารถจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียที่ทันสมัยและ พอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อ สนับสนุนการเรียนการสอน	3.87	0.86	4.25	0.89	0.0982	2	3.76	0.85	4.11	0.918	0.0931	2	3.78	0.92	4.01	0.94	0.0608	5	3.80	0.88	4.12	0.92	0.0842	2

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ		สภาพพึง	ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง	ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง	ความต้องการ										
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น									
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
29.ผู้บริหารมีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ	4.04	0.69	4.29	0.78	0.0619	8	3.90	0.73	4.14	0.784	0.0615	7	3.92	0.82	4.14	0.78	0.0561	8	3.96	0.75	4.19	0.78	0.0581	8
30.ผู้บริหารสามารถจัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ	4.01	0.69	4.31	0.78	0.0748	6	3.86	0.76	4.16	0.772	0.0777	3	3.90	0.80	4.13	0.76	0.0590	6	3.92	0.75	4.2	0.77	0.0714	4
31.ผู้บริหารสามารถประเมินแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้	4.01	0.68	4.30	0.74	0.0723	7	3.91	0.72	4.16	0.793	0.0639	6	3.91	0.82	4.14	0.79	0.0588	7	3.94	0.75	4.2	0.78	0.0660	6
รวม	3.91	0.73	4.26	0.79	0.0904		3.86	0.75	4.15	0.78	0.0770		3.88	0.82	4.13	0.78	0.0654		3.88	0.77	4.23	0.78	0.0902	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นมาสนับสนุนการจัดการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.97$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากร ได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.96$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้ ( $\bar{x} = 3.62$ ) และเมื่อพิจารณาภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากร ได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.04$ ) และรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการและครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถประเมินและคัดเลือกสื่อการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับการนำไปใช้ ( $\bar{x} = 3.93$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.23$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาแหล่งสารสนเทศ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลได้ ( $\bar{x} = 4.21$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้ ( $\bar{x} = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.31$ ) และรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถประเมินแหล่งทรัพยากรการเรียนที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ ( $\bar{x} = 4.30$ ) และค่าต่ำสุดเป็นลักษณะเดียวกับภาพรวม ด้านครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัย และพอเพียงในห้องสมุด หรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.01$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ในภาพรวม

3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถสร้างสื่อ และผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้ ผู้บริหารสามารถจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัย และพอเพียงในห้องสมุด หรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และผู้บริหารสามารถประเมินและคัดเลือกสื่อการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับการนำไปใช้ ด้านผู้บริหาร และครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ พบว่า ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1, 2 และ 3 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ของครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ด้านครู พบว่า ความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถประเมินและคัดเลือกสื่อการเรียนรู้ได้เหมาะสมกับการนำไปใช้ ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสรรหาและพัฒนาครู

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ การจำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	ลำดับ						
32.ผู้บริหารมีความสามารถในการสรรหาและมอบหมายงานให้ครูได้ตามความถนัด	4.20	0.68	4.50	0.66	0.0714	7	4.08	0.75	4.36	0.674	0.0686	8	4.08	0.79	4.30	0.80	0.0539	8	4.12	0.74	4.39	0.72	0.0655	6
33.ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาครูได้ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล	4.12	0.67	4.45	0.67	0.0801	3	4.04	0.78	4.34	0.70	0.0743	4	4.04	0.78	4.26	0.77	0.0545	6	4.06	0.74	4.35	0.72	0.0714	3
34.ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพได้	4.05	0.69	4.48	0.65	0.1062	1	4.02	0.76	4.33	0.729	0.0771	3	3.89	0.80	4.15	0.80	0.0668	1	3.98	0.75	4.32	0.74	0.0854	1
35.ผู้บริหารสามารถออกแบบและจัดให้มีการประชุมอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.05	0.72	4.40	0.65	0.0864	2	3.97	0.80	4.35	0.69	0.0957	1	4.02	0.81	4.23	0.80	0.0522	9	4.01	0.78	4.33	0.72	0.0798	2
36.ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นมืออาชีพและใช้ครูที่มีทักษะได้	4.14	0.64	4.46	0.61	0.0773	5	4.02	0.72	4.34	0.683	0.0796	2	3.99	0.78	4.19	0.79	0.0501	10	4.05	0.72	4.33	0.71	0.0691	4
37.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานในการประชุมตลอดทั้งการเป็นแบบอย่างของผู้สอนที่ดี	4.13	0.67	4.45	0.61	0.0775	4	4.07	0.73	4.30	0.705	0.0565	10	4.03	0.81	4.27	0.77	0.0596	2	4.08	0.74	4.34	0.70	0.0637	8

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสรรหาและพัฒนาครู

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
38.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการ พัฒนากระบวนการทำงานกลุ่ม	4.21	0.61	4.45	0.65	0.0570	8	4.05	0.75	4.31	0.70	0.0642	9	4.03	0.84	4.27	0.81	0.0596	2	4.10	0.74	4.34	0.73	0.0585	10
39.ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูทุกคนได้มี การพัฒนาวิชาชีพที่จะช่วยให้มีการ ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย	4.30	0.67	4.54	0.64	0.0558	11	4.19	0.73	4.38	0.70	0.0453	11	4.15	0.81	4.34	0.78	0.0458	11	4.21	0.74	4.42	0.72	0.0499	11
40.ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับครูในการระบุ ความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพรวมทั้ง ให้คำแนะนำปรึกษา	4.22	0.67	4.48	0.67	0.0616	10	4.05	0.77	4.33	0.714	0.0691	7	4.07	0.82	4.29	0.77	0.0541	7	4.11	0.76	4.37	0.72	0.0633	9
41.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมบทบาทความ เป็นผู้นำให้แก่ครูได้	4.22	0.64	4.49	0.66	0.0640	9	4.08	0.75	4.38	0.669	0.0735	6	4.08	0.85	4.32	0.78	0.0588	4	4.13	0.75	4.4	0.71	0.0654	7
42.ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการ การฝึกอบรม และนำมาพัฒนาแผนงานได้	4.12	0.64	4.42	0.67	0.0728	6	3.94	0.74	4.23	0.708	0.0736	5	3.99	0.81	4.22	0.80	0.0576	5	4.02	0.73	4.29	0.73	0.0672	5
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.66</b>	<b>4.47</b>	<b>0.65</b>	<b>0.0736</b>		<b>4.05</b>	<b>0.75</b>	<b>4.34</b>	<b>0.70</b>	<b>0.0700</b>		<b>4.04</b>	<b>0.81</b>	<b>4.26</b>	<b>0.79</b>	<b>0.0557</b>		<b>4.08</b>	<b>0.746</b>	<b>4.35</b>	<b>0.719</b>	<b>0.0662</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการสรรหาและพัฒนาครู อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิชาชีพที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำ ให้แก่ครูได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.13$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพได้ ( $\bar{x} = 3.98$ ) และเมื่อพิจารณาภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการสรรหาและพัฒนาครูของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุด เป็นไปตามลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้น ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการการฝึกอบรม และนำมาพัฒนาแผนงานได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.94$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสรรหาและพัฒนาครู อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิชาชีพที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ( $\bar{x} = 4.42$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสรรหาและมอบหมายงานให้ครูได้ตามความถนัด ( $\bar{x} = 4.39$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการ การฝึกอบรม และนำมาพัฒนาแผนงานได้ ( $\bar{x} = 4.29$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสรรหาและพัฒนาครู รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม และค่าเฉลี่ยรองลงมา ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยเป็นไปในทิศทางเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถออกแบบและจัดให้มีการประชุมอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.40$ ) ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำ ให้แก่ครูได้ ( $\bar{x} = 4.38$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานในการประชุม ตลอดทั้งการเป็นแบบอย่างของผู้สอนที่ดี ( $\bar{x} = 4.30$ ) ด้านครูผู้สอน ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำ ให้แก่ครูได้ ( $\bar{x} = 4.32$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครู เพื่อความเป็นมืออาชีพได้ ( $\bar{x} = 4.15$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสรรหา และพัฒนาครูในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพได้ ผู้บริหารสามารถออกแบบ



และจัดให้มีการประชุมอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาครู  
ได้ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล ด้านผู้บริหาร พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก เป็นไปใน  
ลักษณะเดียวกับภาพรวม ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ พบว่า ความต้องการ  
จำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถออกแบบ และจัดให้มีการประชุมอบรมอย่างต่อเนื่องและ  
สม่ำเสมอ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นมืออาชีพ และใช้ครูที่มีทักษะ  
ได้ และผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพได้ ด้านครูผู้สอน พบว่า  
ความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนลำดับที่ 2 และ 3 คือ  
ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานในการประชุมตลอดทั้งการเป็นแบบอย่างของผู้สอนที่  
ดี และผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานกลุ่ม ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น							
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
43.ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่ง ประโยชน์ไปสู่ผู้เรียนได้โดยเฉพาะ	4.21	0.66	4.52	0.67	0.0736	6	4.10	0.75	4.37	0.719	0.0659	5	4.04	0.81	4.24	0.82	0.0495	6	4.11	0.75	4.38	0.75	0.0657	5
44.ผู้บริหารสามารถจัดทำกำหนดการ การให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างชัดเจน	4.18	0.64	4.51	0.68	0.0789	3	4.05	0.80	4.33	0.744	0.0691	4	4.01	0.83	4.25	0.82	0.0599	4	4.08	0.77	4.36	0.76	0.0686	3
45.ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้	4.07	0.68	4.43	0.60	0.0885	1	3.97	0.74	4.29	0.735	0.0806	2	3.93	0.81	4.22	0.77	0.0738	1	3.99	0.75	4.31	0.71	0.0802	1
46.ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม ความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้	4.06	0.67	4.40	0.63	0.0837	2	4.07	0.73	4.41	0.689	0.0835	1	4.02	0.84	4.28	0.78	0.0647	2	4.05	0.75	4.36	0.71	0.0765	2
47.ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียน เกิดความสำเร็จและพึงพอใจ	4.13	0.67	4.45	0.66	0.0775	4	4.18	0.70	4.40	0.739	0.0526	6	4.09	0.79	4.32	0.75	0.0562	5	4.13	0.72	4.39	0.72	0.0630	6

ตารางที่ 4.8 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน

สมรรถนะ	ผู้บริหาร					ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ					ครูผู้สอน					รวม				
	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น	ปัจจุบัน	พึงประสงค์	ความต้องการจำเป็น		
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ
48.ผู้บริหารสามารถประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำปรึกษาการบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	0.70	4.36	0.70	0.0739 5	4.02	0.74	4.32	0.714	0.0746 3	4.01	0.80	4.26	0.79	0.0623 3	4.03	0.75	4.32	0.74	0.0720 4
รวม	4.12	0.67	4.45	0.66	0.0794	4.07	0.74	4.35	0.72	0.0711	4.02	0.81	4.26	0.79	0.0611	4.07	0.75	4.35	0.73	0.0688

ตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการในปัจจุบัน ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน อยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.13$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่นักเรียนได้ โดยเฉพาะ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.11$ ) และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.99$ ) และเมื่อพิจารณาตามสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียนรายข้อของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการและครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่นักเรียนได้โดยเฉพาะ ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำกำหนดการการให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.18$ ) และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.06$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.39$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่นักเรียนได้โดยเฉพาะอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.38$ ) และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.31$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมรายข้อตามสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน อยู่ในระดับสูง และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้นค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ( $\bar{x} = 4.28$ ) ด้านผู้บริหาร ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่นักเรียนได้โดยเฉพาะ อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำกำหนดการการให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ) และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำปรึกษาบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.36$ ) ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นไปในทิศทางเดียวกับภาพรวมรายด้าน ยกเว้นค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.41$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหาร

สามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.40$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียนในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้ และผู้บริหารสามารถจัดทำกำหนดการการให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างชัดเจน ด้านผู้บริหาร พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ด้านครูผู้สอน พบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสามารถประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำปรึกษาการบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้ และผู้บริหารสามารถประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำปรึกษาการบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ						ครูผู้สอน			รวม											
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ							
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น						
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
49.ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง	4.11	0.84	4.39	0.73	0.0681	4	3.97	0.85	4.29	0.75	0.0806	4	3.89	0.84	4.19	0.77	0.0771	2	3.99	0.84	4.29	0.75	0.0752	3
50.ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อการเรียนรู้	4.07	0.77	4.42	0.75	0.0860	3	4.07	0.80	4.31	0.70	0.0590	6	3.99	0.87	4.27	0.78	0.0702	3	4.05	0.82	4.33	0.75	0.0691	4
51.ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มที่ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา	3.83	0.71	4.28	0.65	0.1175	1	3.82	0.81	4.18	0.741	0.0942	1	3.86	0.90	4.17	0.86	0.0803	1	3.84	0.81	4.21	0.76	0.0964	1
52.ผู้บริหารสามารถจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้	4.03	0.70	4.40	0.70	0.0918	2	3.88	0.85	4.23	0.761	0.0902	2	3.94	0.83	4.20	0.80	0.0660	4	3.95	0.8	4.28	0.76	0.0835	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ												
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ลำดับ									
53.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.11	0.71	4.34	0.71	0.0560	6	3.96	0.80	4.28	0.707	0.0808	3	4.03	0.77	4.21	0.77	0.0447	6	4.03	0.76	4.27	0.73	0.0596	6
54.ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย	4.07	0.73	4.32	0.75	0.0614	5	3.97	0.83	4.24	0.759	0.0680	5	4.01	0.79	4.22	0.77	0.0524	5	4.01	0.78	4.26	0.76	0.0623	5
รวม	4.04	0.74	4.36	0.72	0.0801		3.95	0.82	4.26	0.74	0.0788		3.95	0.17	4.21	0.79	0.0651		3.98	0.80	4.27	0.75	0.0729	

ตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการในปัจจุบัน ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน อันมีผลต่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.05$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.03$ ) และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษ เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.84$ ) และเมื่อพิจารณาตามสภาพดำเนินการในปัจจุบันด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน รายข้อของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง และผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.11$  , 4.11) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสุขภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน อันมีผลต่อการเรียนรู้ และผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.07$  , 4.07) ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.97$ ) ส่วนครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.03$ ) และผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.01$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมเมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัว และหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน อันมีผลต่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.33$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.29$ ) และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มทั้ง



ด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.25$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมรายชื่อตามสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้ ( $\bar{x} = 4.40$ ) ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง ( $\bar{x} = 4.29$ ) และผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย ( $\bar{x} = 4.22$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษ เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มที่ ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา ผู้บริหารสามารถจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้ และผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง ด้านผู้บริหาร พบว่า ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัว และหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อการเรียนรู้ ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนลำดับที่ 3 คือผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ด้านครูผู้สอนความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง และผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัว และหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อการเรียนรู้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ												
55.ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในงาน วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี	3.80	0.78	4.24	0.78	0.1158	1	3.82	0.83	4.14	0.732	0.0838	4	3.72	0.88	4.07	0.81	0.0941	1	3.78	0.83	4.15	0.78	0.0979	1
56.ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้ งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัด การเรียนการสอน	3.83	0.80	4.27	0.74	0.1149	2	3.77	0.84	4.14	0.761	0.0981	1	3.76	0.80	4.05	0.80	0.0771	4	3.79	0.81	4.16	0.77	0.0976	2
57.ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการ วิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้ พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	3.82	0.73	4.24	0.76	0.1099	3	3.74	0.82	4.08	0.812	0.0909	3	3.75	0.82	4.06	0.79	0.0827	2	3.77	0.79	4.13	0.79	0.0955	3
58.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากร ทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน อย่างมีคุณภาพ	3.98	0.66	4.29	0.73	0.0779	5	3.88	0.83	4.14	0.816	0.0670	5	3.79	0.86	4.10	0.76	0.0818	3	3.88	0.79	4.18	0.77	0.0773	5

ตารางที่ 4.10 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ												
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ลำดับ									
59.ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย	3.90	0.74	4.26	0.80	0.0923	4	3.82	0.82	4.17	0.80	0.0916	2	3.86	0.89	4.14	0.79	0.0725	5	3.86	0.82	4.19	0.80	0.0855	4
รวม	3.87	0.74	4.26	0.76	0.1021		3.81	0.83	4.13	0.78	0.0863		3.78	0.85	4.08	0.79	0.0816		3.82	0.81	4.16	0.78	0.0890	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.88$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.85$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.77$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม ตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ รายข้อของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้นค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.80$ ) ส่วนครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ด้านครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย ( $\bar{x} = 3.86$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.79$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในงานวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.72$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.19$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.18$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.13$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ รายข้อของผู้บริหาร ครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก และครอบคลุมหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.08$ ) และผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย ให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.05$ ) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมี

คุณภาพ ( $\bar{x} = 4.29$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.27$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี และผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.24$ ,  $\bar{x} = 4.24$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ด้านผู้บริหารมีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 และ 2 คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้งานวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย ด้านครูผู้สอน มีความต้องการจำเป็นในลำดับแรก เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

สมรรถนะ	ผู้บริหาร						ครูวิชาการ						ครูผู้สอน						รวม						
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		สภาพ		สภาพพึง		ความต้องการ		
	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	จำเป็น		
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ
60.ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	0.71	4.34	0.72	0.0743	6	4.02	0.80	4.27	0.80	0.0622	8	3.90	0.86	4.17	0.81	0.0692	7	3.99	0.79	4.26	0.78	0.0677	7	
61.ผู้บริหารสามารถเผยแพร่สื่อสารประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบถ้วนเพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์	4.07	0.70	4.36	0.74	0.0713	8	4.03	0.76	4.22	0.766	0.0471	14	3.86	0.87	4.14	0.81	0.0725	4	3.99	0.78	4.24	0.77	0.0627	9	
62.ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน	4.30	0.68	4.53	0.70	0.0535	12	4.13	0.75	4.34	0.75	0.0508	13	4.06	0.81	4.27	0.75	0.0517	13	4.16	0.76	4.38	0.74	0.0529	14	
63.ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์และสื่อสารกับนักเรียนให้เกิดทักษะเชิงบวกต่อการเรียนรู้	4.28	0.65	4.49	0.70	0.0491	14	4.15	0.73	4.33	0.733	0.0434	16	4.02	0.86	4.29	0.74	0.0672	9	4.15	0.76	4.37	0.73	0.0530	13	
64.ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์	4.20	0.60	4.46	0.67	0.0619	11	4.07	0.79	4.30	0.744	0.0565	12	4.05	0.86	4.28	0.76	0.0568	12	4.11	0.76	4.35	0.73	0.0584	11	

ตารางที่ 4.11 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ												
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
65.ผู้บริหารสามารถสื่อสารถึงความคาดหวังที่แน่นอนว่าครูทุกคนสามารถทำได้ตามมาตรฐานและปฏิบัติงานได้ในระดับสูง	4.09	0.65	4.39	0.72	0.0733	7	4.02	0.72	4.28	0.727	0.0647	7	3.98	0.82	4.23	0.77	0.0628	10	4.03	0.73	4.30	0.74	0.0670	8
66.ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารการดำเนินงานของโรงเรียนแก่หน่วยงานชุมชนให้เห็นประสิทธิภาพของโรงเรียน	4.23	0.65	4.43	0.71	0.0473	15	4.11	0.74	4.35	0.723	0.0584	10	3.98	0.86	4.26	0.75	0.0704	6	4.11	0.76	4.35	0.73	0.0584	12
67.ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	4.15	0.69	4.51	0.66	0.0867	3	3.97	0.81	4.33	0.726	0.0907	2	4.02	0.85	4.27	0.80	0.0622	11	4.05	0.79	4.37	0.74	0.0790	4
68.ผู้บริหารสามารถจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน	4.19	0.70	4.46	0.69	0.0644	9	4.08	0.75	4.35	0.74	0.0662	6	4.02	0.86	4.35	0.76	0.0821	1	4.10	0.77	4.38	0.73	0.0683	6

ตารางที่ 4.11 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
69.ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงานประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า	4.11	0.71	4.47	0.65	0.0876	2	3.95	0.84	4.30	0.757	0.0886	3	4.01	0.86	4.31	0.77	0.0748	2	4.02	0.81	4.36	0.73	0.0846	2
70.ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	4.06	0.66	4.43	0.65	0.0911	1	3.91	0.80	4.28	0.757	0.0946	1	4.00	0.83	4.27	0.77	0.0675	8	3.99	0.77	4.33	0.73	0.0852	
71.ผู้บริหารสามารถประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.04	0.75	4.39	0.72	0.0866	4	3.93	0.77	4.27	0.733	0.0865	4	3.95	0.87	4.23	0.80	0.0709	5	3.97	0.8	4.3	0.76	0.0831	3
72.ผู้บริหารสามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนต่อสาธารณชนได้	4.10	0.76	4.41	0.70	0.0756	5	4.07	0.72	4.30	0.718	0.0565	11	3.99	0.88	4.28	0.80	0.0727	3	4.05	0.79	4.33	0.74	0.0691	5
73.ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสาธารณชนได้	4.24	0.72	4.46	0.71	0.0519	13	4.12	0.76	4.37	0.723	0.0607	9	4.06	0.85	4.22	0.79	0.0394	16	4.14	0.78	4.35	0.75	0.0507	16



ตารางที่ 4.11 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

สมรรถนะ	ผู้บริหาร					ครูวิชาการ					ครูผู้สอน					รวม								
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง				
	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น				
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
74.ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนได้อย่างเหมาะสม	4.17	0.67	4.43	0.67	0.0624	10	4.11	0.73	4.30	0.752	0.0462	15	4.02	0.83	4.20	0.77	0.0448	15	4.10	0.75	4.31	0.74	0.0512	15
75.ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์	4.18	0.68	4.36	0.73	0.0431	16	3.97	0.74	4.29	0.726	0.0806	5	3.98	0.82	4.18	0.76	0.0503	14	4.04	0.75	4.28	0.74	0.0594	10
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.69</b>	<b>4.43</b>	<b>0.70</b>	<b>0.0675</b>		<b>4.04</b>	<b>0.76</b>	<b>4.31</b>	<b>0.74</b>	<b>0.0659</b>		<b>3.99</b>	<b>0.85</b>	<b>4.25</b>	<b>0.78</b>	<b>0.0635</b>		<b>4.06</b>	<b>0.771</b>	<b>4.33</b>	<b>0.742</b>	<b>0.0665</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์ และสื่อสารกับนักเรียนให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.15$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.92$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอนอยู่ใน ระดับมาก และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียน และผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.04$ ) ด้านครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมาและต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของรัฐเป็นฐาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.05$ ) และผู้บริหารสามารถเผยแพร่ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.91$ ) ตามลำดับ ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์และสื่อสารกับนักเรียน ให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.15$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.13$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.91$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.38, 4.38$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์ และสื่อสารกับนักเรียน ให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.37, 3.97$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถเผยแพร่สื่อสารประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.27$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์รายข้อ ของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่

ในระดับสูง และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน อยู่ใน ระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) และค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ) ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียน และผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.34$ ) ด้านครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดเป็นไปในลักษณะ เดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงาน ประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.31$ ) ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหาร วิชาการ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสาธารณชนได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.37$ ) และค่าเฉลี่ย รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารการดำเนินงานของโรงเรียนแก่หน่วยงาน ชุมชน ให้เห็นประสิทธิภาพของโรงเรียน และผู้บริหารสามารถจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ( $\bar{x} = 4.35, 4.35$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ในภาพรวม 3 ลำดับ แรก คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่อง ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงานประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า และ ผู้บริหารสามารถประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้าน ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็น ในลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสามารถวางแผน ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ มีความต้องการจำเป็นในลำดับแรก เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนการ ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหาร วิชาการ มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และ ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงานประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า ตามลำดับ และด้าน ครู พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงาน ประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า และผู้บริหารสามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนต่อ สาธารณชน

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ												
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
76.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้ บริหารด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.66	4.57	0.66	0.0554	6	4.09	0.71	4.35	0.726	0.0636	2	4.08	0.83	4.35	0.75	0.0662	2	4.17	0.75	4.42	0.72	0.0600	3
77.ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหาร นโยบายการจัดสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ พลานามัยของนักเรียน	4.30	0.65	4.57	0.67	0.0628	5	4.15	0.73	4.40	0.71	0.0602	3	4.09	0.83	4.35	0.73	0.0636	4	4.18	0.74	4.44	0.71	0.0622	2
78.ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความ เป็นอยู่สุขภาพ สังคมและการบริการอื่นๆ สำหรับนักเรียน	4.28	0.69	4.55	0.69	0.0631	3	4.11	0.74	4.38	0.70	0.0657	1	4.06	0.82	4.30	0.78	0.0591	5	4.15	0.76	4.41	0.73	0.0627	1

ตารางที่ 4.12 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ												
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
79.ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณี นิยมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย	4.22	0.67	4.55	0.63	0.0782	1	4.24	0.80	4.40	0.735	0.0377	5	4.07	0.84	4.35	0.80	0.0688	1	4.18	0.78	4.43	0.73	0.0598	4
80.ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงานนักเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม	4.29	0.65	4.57	0.62	0.0653	2	4.19	0.80	4.36	0.757	0.0406	4	4.08	0.83	4.34	0.81	0.0637	3	4.18	0.77	4.42	0.74	0.0574	5
81.ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้	4.29	0.65	4.56	0.68	0.0629	4	4.27	0.74	4.41	0.715	0.0328	6	4.17	0.82	4.37	0.77	0.0480	6	4.24	0.74	4.45	0.72	0.0495	6
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.66</b>	<b>4.56</b>	<b>0.66</b>	<b>0.0646</b>		<b>4.18</b>	<b>0.75</b>	<b>4.38</b>	<b>0.72</b>	<b>0.0500</b>		<b>4.09</b>	<b>0.83</b>	<b>4.34</b>	<b>0.77</b>	<b>0.0600</b>		<b>4.18</b>	<b>0.76</b>	<b>4.43</b>	<b>0.73</b>	<b>0.0598</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.24$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนา และบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย และผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงานนักเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชน เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.18, 4.18, 4.18$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคม และการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.15$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน รายข้อของผู้บริหาร คุรุปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ด้านคุรุปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวมรายข้อ ยกเว้นค่าเฉลี่ยรองลงมาและต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียม ประเพณี ประเพณีนิยมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ( $\bar{x} = 4.24$ ) และผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.09$ ) ส่วนผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยรองลงมา เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์วางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.33$ ) และผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.22$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมที่พึงประสงค์ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.45$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.44$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคม และการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.41$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน รายข้อ ของผู้บริหาร คุรุปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และ

ครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน และผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงาน นักเรียน ครอบครัวของนักเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.57, 4.57, 4.57$ ) และผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน ดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคม และการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน และผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.55, \bar{x} = 4.55$ ) ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมาและต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.40, 4.40$ ) และผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.35$ ) ด้านครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และสุขภาพพลานามัยของนักเรียน และผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อม โดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.35, 4.35, 4.35$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของนักเรียน ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน ดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคม และการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน และผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้

ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน และด้านครูผู้สอน พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อม โดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงาน นักเรียน ครอบครัวของนักเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม ส่วนผู้บริหาร พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงาน นักเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชน เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม และผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัวหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่สุขภาพ สังคมและการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน



ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะ	ผู้บริหาร					ครูวิชาการ					ครูผู้สอน					รวม								
	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง	สภาพ		สภาพพึง		ความต้อง				
	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น				
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ				
82.ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน	4.04	0.75	4.41	0.73	0.0916	6	4.04	0.77	4.31	0.74	0.0668	12	4.02	0.85	4.23	0.80	0.0522	12	4.04	0.79	4.32	0.76	0.0693	10
83.ผู้บริหารสามารถจัดแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยีสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	4.05	0.65	4.38	0.66	0.0815	8	4	0.78	4.33	0.74	0.0825	4	3.96	0.83	4.23	0.81	0.0682	7	4.00	0.76	4.32	0.74	0.0800	6
84.ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มี ให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ	3.9	0.74	4.31	0.78	0.1051	1	3.93	0.82	4.27	0.809	0.0865	2	3.93	0.86	4.22	0.80	0.0738	2	3.92	0.81	4.27	0.79	0.0893	1
85.ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล	3.96	0.68	4.3	0.75	0.0859	7	3.95	0.77	4.26	0.778	0.0785	8	3.98	0.84	4.25	0.79	0.0678	8	3.96	0.77	4.27	0.77	0.0783	8

ตารางที่ 4.13 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ												
86.ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ วิดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและ เทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่าง เหมาะสม	3.89	0.81	4.26	0.84	0.0951	4	3.90	0.84	4.21	0.853	0.0795	7	3.84	0.83	4.15	0.80	0.0807	1	3.88	0.82	4.21	0.830	0.0851	3
87.ผู้บริหารสามารถจัดสรรงบประมาณ และบุคลากรสำหรับการผสมผสาน เทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน	3.98	0.74	4.3	0.76	0.0804	9	3.95	0.78	4.27	0.74	0.0810	6	3.92	0.81	4.20	0.77	0.0714	3	3.95	0.78	4.26	0.76	0.0785	7
88.ผู้บริหารสามารถเข้าถึงสารสนเทศและ แหล่งทรัพยากรผ่านเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์	4.03	0.80	4.3	0.79	0.0670	11	3.93	0.79	4.2	0.80	0.0687	9	3.90	0.83	4.15	0.82	0.0641	10	3.95	0.81	4.22	0.80	0.0684	11
89.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการนำ เทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการเรียน การสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	4.09	0.69	4.36	0.74	0.0660	12	3.98	0.79	4.25	0.79	0.0678	10	3.92	0.82	4.17	0.83	0.0638	11	4.00	0.77	4.26	0.79	0.0650	12

ตารางที่ 4.13 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำ  
ทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		ความต้องการ จำเป็น													
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
90.ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างการใช้ เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	0.74	4.38	0.74	0.0762	10	4.00	0.8	4.27	0.792	0.0675	11	3.92	0.84	4.18	0.78	0.0663	9	4.00	0.8	4.28	0.78	0.0700	9
91.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการ เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้ บุคลากรรับรู้ว่าข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และมากขึ้น	3.97	0.80	4.35	0.76	0.0957	3	3.98	0.84	4.31	0.744	0.0829	3	3.98	0.93	4.26	0.80	0.0704	5	3.98	0.86	4.30	0.77	0.0804	5
92.ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานด้าน เทคโนโลยีเป็นอย่างดี	3.91	0.80	4.32	0.73	0.1049	2	3.91	0.91	4.23	0.853	0.0818	5	3.99	0.93	4.27	0.81	0.0702	6	3.93	0.88	4.27	0.80	0.0865	2
93.ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการใช้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัย	3.94	0.81	4.31	0.77	0.0939	5	3.90	0.93	4.25	0.815	0.0897	1	3.95	0.96	4.23	0.79	0.0709	4	3.93	0.90	4.26	0.79	0.0840	4
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.75</b>	<b>4.33</b>	<b>0.75</b>	<b>0.0869</b>		<b>3.96</b>	<b>0.82</b>	<b>4.27</b>	<b>0.79</b>	<b>0.0778</b>		<b>3.94</b>	<b>0.86</b>	<b>4.21</b>	<b>0.80</b>	<b>0.0683</b>		<b>3.96</b>	<b>0.81</b>	<b>4.27</b>	<b>0.78</b>	<b>0.0783</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.04$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.00, 4.00, 4.00$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ชีวิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.88$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ รายข้อของผู้บริหาร คุรุปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยรองลงมาและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.09$ ) ด้านคุรุปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.99$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยีสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.32, 4.32$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.30$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ชีวิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.21$ ) และเมื่อพิจารณาภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพรายข้อของผู้บริหาร คุรุปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และด้านครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยรองลงมาและต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.27$ ) ด้านผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการใช้

เทคโนโลยีสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.38$ ) ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา และต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.31$ ) ผู้บริหารสามารถเข้าถึงสารสนเทศและแหล่งทรัพยากรผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีให้ในปัจจุบัน ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี และผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ชีวิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่นๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม ด้านผู้บริหารมีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 และ 2 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น ส่วนด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ และผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น และด้านครูผู้สอน พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ชีวิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีให้ในปัจจุบัน ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ และผู้บริหารสามารถจัดสรรงบประมาณและบุคลากรสำหรับการผสมผสานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผล

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
94.ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศ และประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย	3.98	0.79	4.31	0.75	0.0829	7	3.82	0.84	4.21	0.76	0.1021	2	3.87	0.84	4.13	0.79	0.0672	7	3.89	0.83	4.22	0.77	0.0848	6
95.ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศ โดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้ มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึง แนวทางการพัฒนา	3.98	0.76	4.37	0.72	0.0980	4	3.85	0.80	4.26	0.741	0.1065	1	3.86	0.85	4.18	0.79	0.0829	1	3.89	0.80	4.27	0.75	0.0977	1
96.ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมองเห็น ความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตาม สภาพจริงและประเมินผลตามสภาพจริง	4.07	0.70	4.38	0.73	0.0762	8	3.91	0.80	4.25	0.726	0.0870	6	3.94	0.81	4.20	0.76	0.0660	8	3.98	0.78	4.28	0.74	0.0754	8
97.ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่ หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน	4.04	0.69	4.41	0.71	0.0916	5	3.96	0.75	4.31	0.741	0.0884	5	3.89	0.85	4.18	0.80	0.0746	4	3.96	0.77	4.30	0.76	0.0859	5
98.ผู้บริหารสามารถประเมินผลการจัด ระบบและกระบวนการนิเทศการจัดการ เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.96	0.71	4.37	0.72	0.1035	2	3.95	0.75	4.26	0.753	0.0785	7	3.88	0.81	4.16	0.78	0.0722	6	3.93	0.76	4.27	0.76	0.0865	4

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผล

สมรรถนะ	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ	สภาพ	สภาพพึง	ความต้องการ												
	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น	ปัจจุบัน	ประสงค์	การจำเป็น												
โรงเรียนขนาดเล็ก	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ' ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ' ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modified</sub> ' ลำดับ									
99.ผู้บริหารจัดการให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน	3.98	0.75	4.41	0.75	0.1080	1	3.95	0.74	4.22	0.747	0.0684	8	3.88	0.83	4.18	0.77	0.0773	2	3.94	0.77	4.27	0.76	0.0838	7
100.ผู้บริหารมีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย	3.98	0.76	4.34	0.76	0.0905	6	3.88	0.76	4.24	0.764	0.0928	4	3.89	0.83	4.19	0.78	0.0771	3	3.92	0.79	4.26	0.77	0.0867	3
101.ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล และจัดทำข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน	3.95	0.75	4.34	0.75	0.0987	3	3.85	0.78	4.21	0.774	0.0935	3	3.85	0.86	4.13	0.82	0.0727	5	3.88	0.80	4.23	0.78	0.0902	2
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.74</b>	<b>4.37</b>	<b>0.74</b>	<b>0.0937</b>		<b>3.90</b>	<b>0.78</b>	<b>4.25</b>	<b>0.75</b>	<b>0.0896</b>		<b>3.88</b>	<b>0.84</b>	<b>4.17</b>	<b>0.79</b>	<b>0.0737</b>		<b>3.92</b>	<b>0.79</b>	<b>4.26</b>	<b>0.76</b>	<b>0.0867</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการนิเทศและการประเมินผล อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตามสภาพจริง และประเมินผลตามสภาพจริง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.96$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศและประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย และผู้บริหรสามารถจัดกระบวนการนิเทศโดยใช้ความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุแนวทางการพัฒนา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.89$  , 3.89) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการนิเทศและการประเมินผลรายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอนอยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหาร และครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.96$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.95$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศและประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.82$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ด้านการนิเทศ และการประเมินผล อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.30$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดการให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.29$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศและประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.22$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ด้านการนิเทศและการประเมินผล รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตามสภาพจริงและประเมินผลตามสภาพจริง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.38$ ) และผู้บริหรสามารถประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.26$ ) ตามลำดับ ด้านครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตามสภาพจริงและประเมินผลตามสภาพ



จริง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.20$ ) และผู้บริหารมีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.19$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศ และการประเมินผล ในภาพรวม 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และจัดทำข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน และผู้บริหารมีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย ด้านครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 และ 3 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 คือ ผู้บริหารจัดการให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานนบริหารวิชาการ มีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศและประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย และผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และจัดทำข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน และด้านผู้บริหาร พบว่า ความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารจัดการให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลและจัดทำข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการเสริมสร้างสัมพันธภาพชุมชน

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
102.ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจาก การประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียน การสอน	4.03	0.70	4.43	0.63	0.0993	1	3.95	0.75	4.31	0.70	0.0911	2	3.97	0.83	4.20	0.83	0.0579	1	3.98	0.76	4.32	0.73	0.0854	1
103.ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน	4.25	0.65	4.51	0.62	0.0612	5	4.20	0.77	4.44	0.70	0.0571	6	4.18	0.81	4.35	0.74	0.0407	5	4.21	0.74	4.43	0.69	0.0523	6
104.ผู้บริหารสามารถพัฒนาและรักษา สัมพันธภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงาน และผู้ปกครอง	4.27	0.66	4.50	0.63	0.0539	6	4.14	0.77	4.43	0.70	0.0700	5	4.16	0.83	4.32	0.78	0.0385	6	4.19	0.76	4.41	0.71	0.0525	5
105.ผู้บริหารสามารถทำให้ชุมชนเข้ามา ริเริ่มและร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของ นักเรียนและโรงเรียน	4.17	0.70	4.45	0.67	0.0671	3	4.07	0.81	4.4	0.728	0.0811	3	4.09	0.78	4.3	0.71	0.0513	3	4.11	0.76	4.38	0.71	0.0657	3

ตารางที่ 4.15 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการเสริมสร้างสัมพันธชุมชน

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้อง การจำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
106.ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปกครองเป็น ครูและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ การเรียนการสอนรวมทั้งมีส่วนร่วมใน การประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง	4.13	0.76	4.44	0.69	0.0751	2	3.97	0.80	4.37	0.751	0.1008	1	4.03	0.81	4.26	0.76	0.0571	2	4.04	0.79	4.36	0.74	0.0792	2
107.ผู้บริหารสามารถจัดให้มีกิจกรรม เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนได้	4.23	0.68	4.51	0.62	0.0662	4	4.11	0.74	4.43	0.70	0.0779	4	4.1	0.84	4.28	0.79	0.0439	4	4.15	0.76	4.40	0.71	0.0602	4
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.69</b>	<b>4.47</b>	<b>0.64</b>	<b>0.0704</b>		<b>4.07</b>	<b>0.77</b>	<b>4.40</b>	<b>0.71</b>	<b>0.0797</b>		<b>4.09</b>	<b>0.82</b>	<b>4.29</b>	<b>0.77</b>	<b>0.0482</b>		<b>4.11</b>	<b>0.76</b>	<b>4.38</b>	<b>0.71</b>	<b>0.0657</b>	

จากตาราง 4.15 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.19$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมตามสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน รายข้อ ของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก และครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ด้านผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.27$ ) และผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.25$ )

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.43$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนา และรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.41$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน รายข้อ ของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน และผู้บริหารสามารถจัดให้มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชนได้ อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.51, 4.51$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน ในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปกครองเป็นครู และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และผู้บริหารสามารถทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียน ด้านผู้บริหารและครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ส่วนครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ พบว่า มีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปกครองเป็นครูและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และผู้บริหารสามารถทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียน

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	'NI <sub>modific</sub> ลำดับ												
108.ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการ สอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียน การสอนและวิธีวิทยาการสอน	4.07	0.67	4.41	0.72	0.0835	2	3.97	0.74	4.28	0.737	0.0781	3	3.91	0.81	4.18	0.79	0.0691	1	3.98	0.75	4.296	0.76	0.0794	1
109.ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและ สื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ครูได้ อย่างชัดเจน	4.08	0.66	4.44	0.66	0.0882	1	4.03	0.77	4.30	0.752	0.067	10	3.94	0.84	4.20	0.80	0.066	4	4.02	0.76	4.31	0.74	0.0721	3
110.ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนให้เป็น แหล่งความรู้ด้านการเรียนการสอนของ คณะครู	4.11	0.62	4.42	0.69	0.0754	4	4.01	0.75	4.31	0.738	0.0748	6	3.97	0.82	4.20	0.81	0.0579	7	4.03	0.74	4.31	0.75	0.0695	7
111.ผู้บริหารสามารถตอบสนองและสนับสนุน ความต้องการของครูในด้านการ ส่งเสริมการเรียนการสอน	4.15	0.60	4.48	0.67	0.0795	3	4.05	0.76	4.35	0.745	0.0741	7	4.02	0.81	4.29	0.75	0.0672	3	4.07	0.73	4.37	0.73	0.0737	2
112.ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพัน ด้วยการสนับสนุน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และแสดงความห่วงใย	4.16	0.69	4.44	0.67	0.0673	9	4.07	0.80	4.37	0.764	0.0737	8	4.00	0.81	4.21	0.77	0.0525	11	4.08	0.77	4.34	0.74	0.0637	10

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
113.ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพัน ด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและการ จัดการให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตครู	4.12	0.64	4.43	0.68	0.0752	5	3.97	0.82	4.30	0.815	0.0831	1	4.01	0.80	4.23	0.77	0.0549	9	4.03	0.76	4.32	0.76	0.0720	4
114.ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจ และแรงจูงใจทางบวกแก่ผู้ร่วมงาน	4.22	0.60	4.48	0.63	0.0616	12	4.10	0.82	4.36	0.79	0.0634	12	4.05	0.83	4.27	0.8	0.0543	10	4.12	0.76	4.37	0.75	0.0607	12
115.ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูปรับปรุง การปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน	4.20	0.68	4.46	0.71	0.0619	11	4.06	0.73	4.37	0.691	0.0764	5	4.12	0.81	4.33	0.73	0.051	12	4.13	0.74	4.39	0.71	0.0630	11
116.ผู้บริหารสามารถสนับสนุนวิธีการที่ ครูแต่ละคนใช้ในการจัดระเบียบ จัดการ ห้องเรียน และรูปแบบลีลาในการสอน	4.15	0.70	4.46	0.70	0.0747	6	4.04	0.80	4.35	0.708	0.0767	4	4.05	0.79	4.30	0.72	0.0617	5	4.08	0.77	4.37	0.71	0.0711	5
117.ผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูให้ ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและ กระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์ ยกย่อง ชมเชยประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผล สำเร็จของครู	4.23	0.66	4.50	0.67	0.0638	10	4.09	0.76	4.42	0.672	0.0807	2	4.16	0.81	4.37	0.78	0.0505	13	4.16	0.75	4.43	0.71	0.0649	8

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้บริหาร			ครูวิชาการ			ครูผู้สอน			รวม														
	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น	สภาพ ปัจจุบัน	สภาพพึง ประสงค์	ความต้องการ จำเป็น												
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI <sub>modified</sub> ลำดับ									
118. ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่า ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อ การเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน	4.28	0.66	4.57	0.61	0.0678	7	4.12	0.75	4.41	0.682	0.0704	9	4.08	0.81	4.36	0.75	0.0686	2	4.16	0.75	4.45	0.69	0.0697	6
119. ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครู เพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวังที่สูง ในงานของนักเรียน	4.29	0.64	4.58	0.59	0.0676	8	4.13	0.75	4.40	0.673	0.0654	11	4.09	0.78	4.33	0.74	0.0587	6	4.17	0.73	4.44	0.68	0.0647	9
120. ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริม กิจกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.27	0.63	4.53	0.62	0.0609	13	4.21	0.73	4.44	0.65	0.0546	13	4.12	0.80	4.35	0.75	0.0558	8	4.20	0.73	4.44	0.68	0.0571	13
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.65</b>	<b>4.48</b>	<b>0.66</b>	<b>0.0714</b>		<b>4.07</b>	<b>0.77</b>	<b>4.36</b>	<b>0.72</b>	<b>0.0722</b>		<b>4.04</b>	<b>0.81</b>	<b>4.28</b>	<b>0.77</b>	<b>0.0591</b>		<b>4.10</b>	<b>0.75</b>	<b>4.37</b>	<b>0.72</b>	<b>0.0659</b>	



จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครุมืออาชีพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุน ส่งเสริมสำหรับกิจกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.20$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครูเพื่อสร้างมาตรฐาน และความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.17$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$ ) และเมื่อพิจารณาในภาพรวมตามสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครุมืออาชีพ รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาและต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ด้านผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครูเพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.29$ ) และผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.28$ ) ส่วนครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและกระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผลสำเร็จของครู อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.16$ ) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน และผู้บริหารสามารถสนับสนุน ส่งเสริม กิจกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.12$ , 4.12) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครุมืออาชีพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้ และพัฒนาการของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.45$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครู เพื่อสร้างมาตรฐาน และความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน และผู้บริหารสามารถสนับสนุน ส่งเสริม กิจกรรม ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.44$ , 4.44) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้กระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครุมืออาชีพ รายข้อของผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง และด้านผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครูเพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงในงานของ

นักเรียน อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) และผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาของนักเรียน อยู่ในระดับสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ ) ด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและกระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์ ยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผลสำเร็จของครู อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.42$ ) ตามลำดับ ส่วนครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้น ค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและกระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์ ยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผลสำเร็จของครูอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.37$ ) และผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาของนักเรียนอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.36$ )

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพในภาพรวม 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน และวิธีวิทยาการสอน ผู้บริหารตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครูในด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน และผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ครูได้อย่างชัดเจน ด้านครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 เป็นไปในลักษณะเดียวกับภาพรวม ยกเว้นความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 และ 3 คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาของนักเรียนและผู้บริหารสามารถตอบสนอง และสนับสนุนความต้องการของครูในด้านการส่งเสริม ส่วนด้านผู้บริหารมีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและสื่อสารมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้ครูได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน และวิธีวิทยาการสอน และผู้บริหารตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู ในด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน และด้านครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ พบว่า มีความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และการจัดการให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตครู ผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและกระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผลสำเร็จของครู และผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน และวิธีวิทยาการสอน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหาร ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าวิชาการ และครูผู้สอน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นในด้านต่าง ๆ โดยใช้ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ  $PNI_{modified} = (I - D) / D$  ส่วนการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเรียงค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  จากมากไปหาน้อย ค่าดัชนีที่มีค่ามากแปลว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า โดยตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ของแต่ละด้าน ถือได้ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย โดยเรียงลำดับสมรรถนะได้ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 4) การนิเทศและการประเมินผล 5) การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี 6) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 8) การให้บริการแก่ผู้เรียน 9) การกำหนดวิสัยทัศน์ 10) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ 11) การสรรหาและพัฒนาครู 12) การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ 13) การเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน และ 14) การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน และสรุปสมรรถนะย่อยในแต่ละสมรรถนะ ได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน
  - 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้
  - 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
2. ด้านการพัฒนาหลักสูตร
  - 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตามบริบท
  - 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐและรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร
3. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
  - 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายใ้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

#### 4. ด้านการนิเทศและประเมินผล

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางพัฒนา

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลและจัดทำข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

#### 5. ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้โปรแกรมการเรียนการสอนได้

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถออกแบบบูรณาการการสอนการจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับหลักสูตรพิเศษได้ตามความต้องการพื้นฐานของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนการสอนที่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ

#### 6. ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีให้เป็นปัจจุบันทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้วิดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม

4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัย

5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น

6) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับนโยบาย

#### 7. ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความ สมบูรณ์เต็มทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมและความต้องการด้านการศึกษา

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและเข้าร่วม กิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง

#### 8. ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียน ได้

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของ นักเรียนได้

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดทำกำหนดการ การให้บริการแก่นักเรียนได้อย่าง ชัดเจน

#### 9. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้อง กับนโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์ พฤติกรรม และ โครงสร้างที่จำเป็น

#### 10. ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงานประชาสัมพันธ์ไว้ ล่วงหน้า

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน

4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนต่อสาธารณชนได้

### 11. ด้านการสรรหาและพัฒนาครู

- 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพได้
- 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถออกแบบและจัดให้มีการประชุม อบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 3) ส่งเสริมผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาครูได้ทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล
- 4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นมืออาชีพและใช้ครูที่มีทักษะได้

### 12. ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

- 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน
- 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครูในด้าน การส่งเสริมการเรียนการสอน
- 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ครูได้ชัดเจน
- 4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและการจัดการให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตครู
- 5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสนับสนุนวิธีการที่ครูแต่ละคนใช้ในการจัดระเบียบจัดการห้องเรียนและรูปแบบลีลาในการสอน
- 6) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาของนักเรียน
- 7) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแหล่งความรู้ด้านการเรียนการสอนของคณะครู

### 13. ด้านการเสริมสร้างสัมพันธชุมชน

- 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
- 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปกครองเป็นครูและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง
- 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถทำให้ชุมชนเข้ามามีริเริ่มและร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียน

#### 14. ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคมและการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน

จากผลการวิจัยสรุปความต้องการจำเป็นตามเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้ว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับหรือมากกว่า ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  ของแต่ละด้าน ถือได้ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อนำมาเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาแนวทาง/วิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาด ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่ามี 4 สมรรถนะที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  ของแต่ละด้าน ดังนี้

##### 1. ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

##### 2. ด้านการพัฒนาหลักสูตร

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตามบริบท

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐและรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร

##### 3. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

##### 4. ด้านการนิเทศและประเมินผล

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางพัฒนา

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลและจัดทำข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

สำหรับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 10 สมรรถนะที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ที่กำหนดไว้ นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งต่อผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานต้นสังกัดที่อาจนำไปเป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยของทั้ง 10 สมรรถนะเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยนำเสนอตามลำดับความต้องการจำเป็นไว้ในภาคผนวก จ

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อจำแนกสภาพปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ปัญหาและอุปสรรค</b>		
1.	ครูไม่ครบชั้น	87
2.	งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ	78
3.	สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ และคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อผู้เรียน	66
4.	ภาระงานมาก	62
5.	บุคลากรมีจำกัดทำให้ไม่สามารถเลือกสรรบุคลากรที่มีความสามารถ/วิชาเอกที่ต้องการได้ครบถ้วน	61
6.	สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียน	60
7.	อาคารสถานที่ไม่เพียงพอแก่แก่ชำระ	58



ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงจำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ปัญหาและอุปสรรค</b>		
8.	ความทุระกันดาร	48
9.	ขาดขวัญและกำลังใจ การทำงานรายงานข้อมูลต่าง ๆ เหมือน โรงเรียนใหญ่ แต่เวลาพิจารณาความดีความชอบ ได้ถึง 0.5 ก็ไม่ได้รับการพิจารณา	47
10.	สิ่งแวดล้อม สภาพชุมชนโดยรอบโรงเรียนไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เช่น ร้านเกมส์	45
11.	ผู้เรียนมีความหลากหลาย	44
12.	ครูย้ายบ่อย ขาดการสอนอย่างต่อเนื่อง	39
13.	ผู้บริหารต้องหางบประมาณจากภายนอกมาสนับสนุนทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนไม่เต็มที่มากนัก	38
14.	หลักสูตรการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับจำนวนครูและระดับความรู้เดิมของนักเรียน	27
15.	การขาดเรียนของผู้เรียน เนื่องจากนักเรียนอยู่กับปู่ตายาย บิดามารดาไปทำงานต่างถิ่นทำให้เด็กขาดความอบอุ่น	32
16.	การย้ายถิ่นฐานของอาชีพแรงงานรับจ้างตัดอ้อยทำให้ต้องรับนักเรียนกลุ่มนี้ในช่วงภาคเรียนที่ 2 ทำให้ต้องปรับแผนการเรียนให้สอดคล้องมีผลทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ถึงเกณฑ์ดีมาก	29
17.	ขาดแคลนทรัพยากรทุกด้าน	28
18.	ครูผู้สอนขาดศักยภาพ	28
19.	ขาดบุคลากรด้าน ICT	27
20.	ความไม่แน่นอนและไม่ยั่งยืนของนโยบายต้นสังกัดทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องเป็นไปได้ยาก	21
21.	ขาดนักการภารโรงที่จะช่วยพัฒนาอาคารสถานที่ต่าง ๆ	18
22.	การมีส่วนร่วมต้องเลือกเป็นบางสถานการณ์เพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายเร็วขึ้นจะทำให้สถานศึกษาไม่เสียโอกาส	13

ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงจำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ปัญหาและอุปสรรค</b>		
23.	ผู้เรียนมีน้อย และมีแนวโน้มลดลง	12
24.	ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในทุกด้านเพื่อการพัฒนาโรงเรียน อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับนโยบายจากส่วนกลาง	11
25.	ผู้บริหารต้องเข้ารับการอบรมพัฒนา และร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ค่อนข้างมากทำให้ไม่สามารถปฏิบัติการกิจในโรงเรียนได้เต็มที่ซึ่งส่งผล ต่อสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนฯ	9
26.	โรงเรียนห่างไกลสัญญาณอินเทอร์เน็ต	8
27.	ผู้บริหารเป็นผู้นำได้เป็นส่วนน้อยจากงานที่มีทั้งหมด	5
28.	ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่นิยมมาปฏิบัติในโรงเรียนขนาดเล็ก	3
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
1.	การจัดสรรให้ครูครบชั้น	115
2.	จัดสรร และสนับสนุนงบประมาณให้เหมาะสมโดยไม่คำนึงว่าเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก	103
3.	ประสานหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้มา ช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก	86
4.	สนับสนุนสื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ	77
5.	จัดสรรเทคโนโลยีโดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก	73
6.	การจัดสรรบุคลากรให้สัมพันธ์กับอัตราส่วนของนักเรียนควรปรับเปลี่ยน ให้มีเพียงพอต่อชั้นเรียนอาจจัดสรรในรูปแบบของอัตราจ้าง	65
7.	จัดครูธุรการให้กับโรงเรียนเล็กทุกโรง	62
8.	จัดเครือข่ายช่วยเหลือกัน	58
9.	โรงเรียนทุกแห่งต้องมีครู ICT	55
10.	ลดภาระงานด้านต่าง ๆ เช่นงานการเงินพัสดุ ฯลฯ เพราะครูมีน้อยอยู่แล้ว แต่ไม่ค่อยได้สอนต้องมาทำข้อมูลส่งต้นสังกัด และหน่วยอื่นๆอีกมากมาย	55

ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงจำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
11.	งบประมาณสนับสนุน สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ควรมีการสำรวจอย่างจริงจังถึงความขาดแคลนของโรงเรียนต่าง ๆ เพราะโดยส่วนมากงบฯ ต่าง ๆ มักจะไปกองรวมในโรงเรียนไม่กี่โรงเรียน เช่น โรงเรียนในพื้นที่ โรงเรียนนาร่องต่าง ๆ	43
12.	สภาพแวดล้อมควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเช่น กระทรวงพัฒนาฯ กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงวัฒนธรรมเพื่อดูแลกวาดขันการเปิดบริการร้านเกมส์ แหล่งจำหน่ายยาเสพติด เช่น เหล้า บุหรี่แก่เด็ก	36
13.	นโยบายต้นสังกัดควรมีความชัดเจน หนึ่ง และยั่งยืนเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควร	25
14.	ปรับปรุงหลักสูตรให้มีไม่เกิน 5 วิชาในระดับประถมศึกษา	24
15.	จัดให้มีนักรการโรงประจำโรงเรียน	22
16.	จัดหาแหล่งเรียนรู้	19
17.	จัดโรงเรียนดังดูแล แบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง	15
18.	พัฒนาครูอย่างเต็มรูปแบบมีประสิทธิภาพจริงจัง	12
19.	ยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กเข้าด้วยกัน	10
20.	ประสานหน่วยงานให้มีนักศึกษามาฝึกสอนที่โรงเรียนเล็กตลอด 1 ปี	9
21.	โรงเรียน ครู ผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	9
22.	ขอรับการสนับสนุนด้านทุนทรัพย์และองค์กรที่เกี่ยวข้องเรื่องเครือข่ายอินเตอร์เน็ต	7
23.	ระบบการมีหน่วยงาน สมศ. ไม่สามารถช่วยพัฒนาโรงเรียนได้ เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ การนำงบประมาณส่วนนี้ให้กับเอกชน หากนำงบประมาณส่วนนี้มาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตามความต้องการของชุมชนจะช่วยเสริมสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารฯ ให้ชุมชนศรัทธาและร่วมพัฒนาการศึกษาอย่างแท้จริง	5

ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงจำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ข้อเสนอแนะ</b>		
24.	สร้างความตระหนัก และเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพ	3
25.	ควรพยายามพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ	3
26.	สร้างแรงจูงใจ หรือมีมาตรการจูงใจให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก	3
27.	ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรตัดสินใจด้วยเหตุด้วยผลโดยรอบคอบ และคิดคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมเนื่องจากความขาดแคลนในทุก ๆ ด้านเป็นข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้ทฤษฎีใด ๆ	2
28.	กำหนดเขตบริการให้ชัดเจนและให้นักเรียนเรียนในเขตบริการนั้น ๆ	2
29.	ควรให้ผู้บริหารเป็นผู้นำได้ทุกส่วนของงาน	2
30.	ให้ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านสิ่งของ สิ่งก่อสร้าง และคน ไม่ปล่อยให้โรงเรียนขาดแคลน ทำให้โรงเรียนน่าอยู่น่าเรียน	2
31.	ให้ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตรกับครู	2

จากตารางที่ 4.17 พบว่า จำนวนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพการดำเนินการปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยแบ่งเป็นในส่วนของสภาพปัญหา จำนวน 28 ข้อ และข้อเสนอแนะ จำนวน 31 ข้อ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีจำนวนมากที่สุด คือ ครูไม่ครบชั้น จำนวน 87 คน รองลงมา คือ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ จำนวน 78 คน และ สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ และคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อผู้เรียน จำนวน 66 คน ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีจำนวนมากที่สุด คือ จัดสรรครูให้ครบชั้น จำนวน 115 คน รองลงมา คือ จัดสรรและสนับสนุนงบประมาณให้เหมาะสมโดยไม่คำนึงว่าเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 103 คน และประสานหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้มาช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 86 คน ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ของโรงเรียนที่ผ่านการรับรองและไม่ผ่านการรับรองการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประเภทละ 10 โรงเรียน รวม 20 โรงเรียน โดยเลือกภูมิภาคละ 1 จังหวัด จังหวัดละ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาสังกัดอยู่ จำนวน 10 เขต ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระตามความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำประเด็นสำคัญมากำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้ ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 4) การนิเทศและการประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

- 1) ส่งเสริมให้มีการจัดเวทีนำเสนอสื่อเพื่อการเรียนการสอนในทุกสายงาน
- 2) กำหนดผู้บริหารเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา
- 3) ระดมทรัพยากรและประชาสัมพันธ์แหล่งทรัพยากรจากทุกภาคส่วน
- 4) อำนวยความสะดวกให้กับครู เป็นผู้ประสานงานกับเครือข่ายการเรียนรู้ในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา หรือเป็นที่ปรึกษาในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน
- 5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารประสานความร่วมมือด้านการจัดหางบและสื่อจากองค์กรเอกชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 6) สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ กระตุ้นและส่งเสริมครูให้ใช้สื่อการเรียนการสอนจนเกิดประสิทธิภาพ

## 2. การพัฒนาหลักสูตร

1) เสริมสร้างความเข้มแข็งโดยพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจทั้งในด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล เช่น ประชุมอบรม จัดการความรู้โดยนำผู้บริหารสถานศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศึกษาคูงาน โรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างมีการบริหารจัดการที่ดี

2) ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และติดตามข่าวสาร แนวนโยบายของรัฐ และศึกษาวิธีการพัฒนาหลักสูตรให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชนรวมทั้งเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น และศึกษาคูงาน นำมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของชุมชน

4) ประชุมครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อศึกษาความต้องการด้านหลักสูตร และร่วมมือออกแบบหน่วยการเรียนรู้ตามหลักสูตรให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้

5) ส่งเสริมให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

## 3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในแนวการจัดการเรียนรู้ตาม พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ.2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545 หมวด 4 มาตรา 22 – 30

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดการให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการจัดการศึกษาที่หลากหลาย และให้รางวัลแก่ผู้มีผลงาน วิจัยดีเด่นเพื่อนำไปสู่การแข่งขันและพัฒนางาน

3) ส่งเสริมให้ครูบันทึกข้อมูลนักเรียนรายบุคคล

4) ประชุมครูเพื่อกำหนดปัญหา/ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการเรียนการสอน

5) ครูและผู้บริหาร โรงเรียนร่วมออกแบบกิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

6) ผู้บริหาร โรงเรียนนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือครูอย่างต่อเนื่องในงานวิจัย

7) เสริมสร้างทักษะในการจัดการความรู้และวิจัยหน้าเดียวโดยผ่านเรื่องเล่าเร้าพลัง

8) จัดทำแผนงาน/โครงการในการสร้างวัฒนธรรมวิจัยในชั้นเรียน เช่น โครงการ 1 ภาคเรียน/1 งานวิจัย

9) ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและทดลองวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีผลงานเชิงประจักษ์

10) พัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ความรู้ทางการศึกษางานวิจัย และงานด้านการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถนึกทักกับติดตามครูได้

#### 4. การนิเทศและการประเมินผล

1) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านการนิเทศภายในอย่างมีระบบ

2) พัฒนาตนโดยศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ด้านการนิเทศ สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายใน (มฐ.สพฐ.)

3) ประชุมครูเพื่อวางแผนการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือในด้านการจัดการเรียนการสอนของครู การประเมินผลและสรุปผลการนิเทศ

4) แต่งตั้งผู้นิเทศ และกำหนดปฏิทินการนิเทศ ดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรตามปฏิทินที่กำหนด

5) ส่งเสริมให้มีนิเทศโดยการประชุมประจำเดือน การเยี่ยมชั้นเรียนและการสรุปผลการปฏิบัติงานรอบ 6 เดือน

6) ผู้บริหารประเมิน ติดตามตรวจสอบงาน/โครงการในแผนทุกปีเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

7) ผู้บริหารต้องเปิดใจกล้าที่จะพูดหรือนำเสนอและแนะนำแนวทางที่ดีให้กับครูได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่จะเกิดกับนักเรียนอย่างแท้จริง

8) ส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญ กำลังใจครูผู้สอน นักการภารโรงโดยการกล่าวชื่นชม ให้เกียรติ ยกย่องต่อสาธารณชน

**ตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

**ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยแบบสอบถามและผลการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ที่รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบ 3 และมีผลการประเมินผ่านในระดับ ดี หรือดีมาก จำนวน 10 แห่ง และประเมินไม่ผ่าน จำนวน 10 แห่ง และศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบดูแลโรงเรียนขนาดเล็กที่

โรงเรียนที่รับการสัมภาษณ์สังกัด จำนวน 10 แห่ง นั้นผู้วิจัยได้ประมวลผลและสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นปัญหา ได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.18** แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน (ฉบับร่าง)

สมรรถนะย่อย	แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร
1. การสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้	1. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ กระตุ้นและส่งเสริมครูให้ใช้สื่อการเรียนการสอนจนเกิดประสิทธิภาพ 2. พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการสร้างและผลิตสื่อ 3. ส่งเสริมให้มีการจัดเวทีนำเสนอสื่อเพื่อการเรียนการสอนในทุกสายงาน 4. อำนวยความสะดวกให้กับครู เป็นผู้ประสานงานกับเครือข่ายการเรียนรู้ในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา หรือเป็นที่ปรึกษาในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน
2. การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารประสานความร่วมมือด้านการจัดหาบและสื่อจากองค์กรเอกชน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2. ระดมทรัพยากรและประชาสัมพันธ์แหล่งทรัพยากรจากทุกภาคส่วน



ตารางที่ 4.19 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร (ฉบับร่าง)

สมรรถนะย่อย	แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร
1. การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างความเข้มแข็งโดยพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทั้งในด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผล</li> <li>2. ส่งเสริมการจัดการความรู้โดยนำผู้บริหารสถานศึกษามาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และศึกษาดูงานโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างมีการบริหารจัดการที่ดี</li> </ol>
2. การศึกษางานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และติดตามข่าวสาร แนวนโยบายของรัฐ และศึกษาวิธีการพัฒนาหลักสูตรให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง</li> <li>2. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชนรวมทั้งเรียนรู้จาก ประชาชนชาวบ้าน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น และศึกษาดูงาน นำมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของชุมชน</li> </ol>
3. การเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้าง และออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อศึกษาความต้องการด้านหลักสูตร และร่วมมือออกแบบหน่วยการเรียนรู้ตามหลักสูตรให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้</li> <li>2. ส่งเสริมให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>3. ส่งเสริมความเป็นผู้นำของผู้บริหารให้สามารถแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้าง การออกแบบการเรียนรู้ให้ครอบคลุมหลักสูตรและเหมาะสมกับผู้เรียน</li> </ol>

ตารางที่ 4.20 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ (ฉบับร่าง)

สมรรถนะย่อย	แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร
1. การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในแนวการจัดการเรียนรู้ตาม พ.ร.บ.การศึกษา พ.ศ.2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545 หมวด 4 มาตรา 22 – 30</li> <li>2. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยที่เกิดกับครูและนักเรียน</li> <li>3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ความรู้ทางการศึกษา งานวิจัย และงานด้านการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถนิเทศกำกับติดตามครูได้</li> </ol>
2. การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดประชุมครูเพื่อกำหนดปัญหา/ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการเรียนการสอน</li> <li>2. ส่งเสริมให้ครูบันทึกข้อมูลนักเรียนรายบุคคล</li> <li>3. ครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมออกแบบกิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</li> <li>4. ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือครูอย่างต่อเนื่องในงานวิจัย</li> </ol>
3. การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการจัดการศึกษาที่หลากหลาย และให้รางวัลแก่ผู้มีผลงาน วิจัยดีเด่นเพื่อนำไปสู่การแข่งขันและพัฒนางาน</li> <li>2. จัดทำแผนงาน/โครงการในการสร้างวัฒนธรรมวิจัยในชั้นเรียน เช่น โครงการ 1 ภาคเรียน/1 งานวิจัย</li> <li>3. เสริมสร้างทักษะในการจัดการความรู้และวิจัยหน้าเดียวโดยผ่านเรื่องเล่าเร้าพลัง</li> <li>4. ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและทดลองวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนมีผลงานเชิงประจักษ์</li> </ol>

ตารางที่ 4.21 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผล (ฉบับร่าง)

สมรรถนะย่อย	แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร
<p>1. การจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา</p>	<p>1. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านการนิเทศภายในอย่างมีระบบ</p> <p>2. พัฒนาตนโดยศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ด้านการนิเทศสามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายใน (มฐ.สพฐ.)</p> <p>3. ประชุมครูเพื่อวางแผนการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือในด้านการจัดการเรียนการสอนของครู การประเมินผลและสรุปผลการนิเทศ</p> <p>4. แต่งตั้งผู้นิเทศ และกำหนดปฏิทินการนิเทศ ดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรตามปฏิทินที่กำหนด</p>
<p>2. การตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการนิเทศโดยการประชุมประจำเดือน การเยี่ยมชั้นเรียนและการสรุปผล การปฏิบัติงานรอบ 6 เดือน</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการประเมิน ติดตามตรวจสอบงาน/โครงการในแผนทุกปีเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น</p> <p>3. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับ และแนะนำแนวทางที่ดีให้กับครูได้โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่จะเกิดกับนักเรียนอย่างแท้จริง</p> <p>4. ส่งเสริมให้มีการจัดทำรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อเผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา</p>

## ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในครั้งนี้เมื่อได้ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบแนวทางการพัฒนาดังกล่าว โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือนักวิชาการหรือคณาจารย์ สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ผู้บริหารระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ การศึกษา นักวิชาการทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็กระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดประชุมสนทนากลุ่ม ณ ห้อง ประชุมนานาชาติ 407 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข อาชีวอารุง (อาคาร 3) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ผลการประชุมมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างแนวทางการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

1. ในด้านการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันควรมีการเน้น และให้ความสำคัญไปในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็กให้มากยิ่งขึ้น

2. ในด้านของข้อความของการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็น ผู้นำทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องกันว่า ควรระบุให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ดำเนินการและเขียนให้เป็นในรูปของประโยคที่มี ประชาน กริยาและกรรม เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมเกิดความชัดเจน

3. ในด้านการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียน การสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควร มีการนิยามคำว่า แนวทางการพัฒนา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีความเข้าใจไปในแนวทาง เดียวกัน

4. ในด้านของข้อความของการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็น ผู้นำทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องกันว่า ควรมีการปรับข้อความที่มีความใกล้เคียงและมีความหมายไปในแนวทางเดียวกัน ให้อยู่ร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนและจำนวนข้อปฏิบัติมากเกินไป ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติได้ไม่ครบถ้วน

5. ในด้านของข้อความการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำ ทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องกันว่า ควรปรับคำว่าสมรรถนะที่เป็นปัญหาให้ใช้คำที่สอดคล้องกับการดำเนินการวิจัย

ในการหาความต้องการจำเป็น รวมทั้งคำที่ประกอบในสมรรถนะที่เป็นปัญหาควรใช้คำที่สั้น กระชับ มีความชัดเจน

6. ในด้านของข้อความการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การเรียงลำดับของสมรรถนะควรเรียงให้สอดคล้องกับชื่องานวิจัยที่เน้นในเรื่องการจัดการเรียนการสอนเพราะฉะนั้นควรนำสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนสอน โดยตรงขึ้นเป็นลำดับแรกและลำดับต่อไปตามความสำคัญ

**ส่วนที่ 3 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยได้นำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงเป็นแนวทางทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
1. การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน	1.1 การสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน	1.1.1 สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ กระตุ้นและส่งเสริมครูให้ใช้สื่อการเรียนการสอนจนเกิดประสิทธิภาพ 1.1.2 พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการสร้างและผลิตสื่อ 1.1.3 ส่งเสริมให้มีการจัดเวทีนำเสนอสื่อเพื่อการเรียนการสอนในทุกสาขางาน 1.1.4 เป็นผู้ประสานงานกับเครือข่ายการเรียนรู้ในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 1.1.5 อำนวยความสะดวกและเป็นທີ່ปรึกษาให้กับครูในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน
	1.2 การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียที่ทันสมัยในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	1.2.1 สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าและประโยชน์ของสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน 1.2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารประสานความร่วมมือด้านการจัดหางบและสื่อจากองค์กรเอกชนอย่างสม่ำเสมอ 1.2.3 ระดมทรัพยากรและประชาสัมพันธ์แหล่งทรัพยากรจากทุกภาคส่วน 1.2.4 พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการพัฒนาศูนย์สื่อและห้องสมุดที่ทันสมัย

ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่อ)

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
2. การพัฒนาหลักสูตร	2.1 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท	2.1.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งโดยพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจทั้งในด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล 2.1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้โดยนำผู้บริหารสถานศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงาน โรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างมีการบริหารจัดการที่ดี 2.1.3 พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 2.1.4 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้ความรู้ด้านการจัดทำหลักสูตรแก่คณะครู 2.1.5 ประสานโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตร 2.1.6 จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติแก่ครูเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างเข้มแข็ง

ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่อ)

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	<p>2.2 การศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐบาลและรายการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร</p>	<p>2.2.1 พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และติดตามข่าวสารนโยบายของรัฐบาล เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ในการจัดทำหลักสูตร</p> <p>2.2.2 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชนรวมทั้งปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาจัดทำหลักสูตรที่ตรงความต้องการของชุมชน</p> <p>2.2.3 ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินตามแนวคิดของหลักสูตร</p> <p>2.2.4 แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร</p> <p>2.2.5 ประสานหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขอความร่วมมือในการนิเทศการใช้หลักสูตรและการพัฒนา</p>
	<p>2.3 การเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร</p>	<p>2.3.1 ผู้บริหารจัดประชุมครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อร่วมออกแบบหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องและครอบคลุมหลักสูตร</p> <p>2.3.2 ผู้บริหารสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ แก่ครู เช่น ติดตามประเมินผลการปฏิบัติการสอนอย่างเป็นระบบ จัดอบรมระยะสั้น ๆ เผยแพร่เอกสาร</p> <p>2.3.3 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ</p>



ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่อ)

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
		<p>หลักสูตร โดยการอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำและให้กำลังใจ</p> <p>2.3.4 ให้คำปรึกษา ติดตามผลการใช้หลักสูตร โดยการเยี่ยมและการสังเกตการสอน เพื่อให้ความช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ</p>
3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	3.1 การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ	<p>3.1.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจแนวการจัดการเรียนรู้ตาม พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 หมวด 4 มาตรา 22–30</p> <p>3.1.2 สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยที่เกิดกับครูและนักเรียน</p> <p>3.1.3 ส่งเสริมผู้บริหารพัฒนาตนเองโดยการเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาความรู้ทางด้านการศึกษา งานวิจัย และงานด้านการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถนิเทศกำกับติดตามครูได้</p>
	3.2 การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน	<p>3.2.1 สร้างความตระหนักให้ครูเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยต่อการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>3.2.2 จัดประชุมครูเพื่อศึกษาสภาพปัญหา/ความต้องการในการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและร่วมกันกำหนดเป็นนโยบาย</p>

ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่อ)

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
		<p>3.2.3 ส่งเสริมให้ครูบันทึกข้อมูลนักเรียนรายบุคคล</p> <p>3.2.4 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการออกแบบกิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</p> <p>3.2.5 นิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือครูอย่างต่อเนื่องในงานวิจัย</p>
	<p>3.3 การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้</p>	<p>3.3.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดการให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการจัดการศึกษาที่หลากหลาย และให้รางวัลแก่ผู้มีผลงาน วิจัยดีเด่นเพื่อนำไปสู่การแข่งขันและพัฒนางาน</p> <p>3.3.2. จัดทำแผนงาน/โครงการในการสร้างวัฒนธรรมวิจัยในชั้นเรียน เช่น โครงการ 1 ภาคเรียน/1 งานวิจัย</p> <p>3.3.3 เสริมสร้างทักษะในการจัดการความรู้และวิจัยหน้าเดียว โดยผ่านกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง</p> <p>3.3.4 ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมีผลงานเชิงประจักษ์</p>

ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่อ)

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
4. การนิเทศและการประเมินผล	4.1 การจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา	4.1.1 ส่งเสริมการบริหารจัดการด้านการนิเทศภายในอย่างมีระบบ 4.1.2 พัฒนาดน โดยศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ด้านการนิเทศ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายใน (มฐ.สพฐ) 4.1.3 ประชุมครูเพื่อวางแผนการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือในด้านการจัดการเรียนการสอนของครู การประเมินผลและสรุปผลการนิเทศ 4.1.4 แต่งตั้งผู้นิเทศและกำหนดปฏิทินการนิเทศดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรตามปฏิทินที่กำหนด
	4.2 ตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย และจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน	4.2.1 ส่งเสริมให้มีการนิเทศโดยการประชุมประจำเดือน การเยี่ยมชั้นเรียนและสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน 4.2.2 ส่งเสริมให้มีการประเมิน ติดตามตรวจสอบงาน/โครงการในแผนทุกปี เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น 4.2.3 ให้ข้อมูลย้อนกลับ และแนะนำแนวทางที่ดีให้กับครูได้โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับผู้เรียน

ตารางที่ 4.22 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก (ต่อ)

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
		4.2.4 ส่งเสริมให้มีการจัดทำรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อเผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์
2. เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กตามความต้องการจำเป็น
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

#### สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

**ส่วนที่ 1** ผลการวิจัยข้อมูลสภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

1. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 14 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน รองลงมาคือ การเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ การสรรหาและพัฒนาครู การให้บริการแก่ผู้เรียน การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศและการประเมินผล การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนรองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดสรร และสนับสนุนทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน

3. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปปรับปรุงหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐบาล และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร

4. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการในปัจจุบัน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาไปใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

5. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผล

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ด้านการนิเทศและประเมินผล อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครู

มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตามสภาพจริงและประเมินผลตามสภาพจริง ร่องลงมา คือ ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศ และประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลายและผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศ โดยใช้ความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบุแนวทางการพัฒนา

6. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการจัดระบบทางการเรียนการสอนที่ดี อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ร่องลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูอาจารย์ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน

7. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน ร่องลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยีสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ชีวิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม

8. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อการเรียนรู้ ร่องลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนา

หลักสูตรพิเศษ เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มที่ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา

9. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่นักเรียนได้โดยเฉพาะ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้

10. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด และบริบทของโรงเรียน

11. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์และสื่อสารกับนักเรียนให้เกิดทักษะเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

12. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสรรหาและพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการสรรหาและพัฒนาครู อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิชาชีพที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถ



ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำให้แก่ครูได้ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาหลักสูตรครูเพื่อความเป็นมืออาชีพได้

13. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุน ส่งเสริม สำหรับกิจกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครู เพื่อสร้างมาตรฐาน และความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน

14. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครู และนักเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงาน และผู้ปกครอง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน

15. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพดำเนินการปัจจุบัน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนา และบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย และผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงานนักเรียนครอบครัวของนักเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคม และการบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน

**ส่วนที่ 2** ผลการวิจัยข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน

1. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาในภาพรวมสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 14 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก คือ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน รองลงมา คือ การเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน การรอบรู้เพื่อส่งเสริมภูมิอาชีพ การสรรหาและพัฒนาครู การให้บริการแก่ผู้เรียน การกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน การนิเทศและการประเมินผล การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้และการพัฒนาหลักสูตร

2. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดหาแหล่งสารสนเทศ รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลได้ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้

3. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดทำหลักสูตร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร

4. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

5. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและประเมินผล

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนิเทศและประเมินผล อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดการให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศและประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย

6. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถ กำกับ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูอาจารย์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน

7. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน รองลงมา คือ สามารถส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้ชีวิตที่ทันสมัย คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม

8. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัว และหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน อันมีผลต่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน และเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงใจ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา

9. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่ผู้เรียนได้โดยเฉพาะ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้

10. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์พฤติกรรมและ โครงสร้างที่จำเป็น

11. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์และสื่อสารกับนักเรียนให้เกิดทักษะเชิงบวกต่อการเรียนรู้ และผู้บริหารสามารถวาง

แผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถเผยแพร่สื่อสาร ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์

12. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสรรหาและพัฒนาครู

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสรรหาและพัฒนาครู อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิชาชีพ ที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสรรหาและมอบหมายงานให้ครูได้ตามความถนัด และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการการฝึกอบรม และนำมาพัฒนาแผนงานได้

13. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้และพัฒนารองของนักเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครู เพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน และผู้บริหารสามารถสนับสนุน ส่งเสริม กิจกรรม ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน และวิธีการสอน

14. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน

15. สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

คือ ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคมและบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน

**ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นต่อความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

**ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นต่อความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นต่อความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้ว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับหรือมากกว่า ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  ของแต่ละด้าน ถือได้ว่ามีความต้องการจำเป็นต้องพัฒนา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับหรือมากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  ของแต่ละด้าน ดังนี้

**สมรรถนะที่ 1 การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน**

**สมรรถนะย่อย**

1. สามารถส่งเสริมการสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้
2. สามารถจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

**สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร**

**สมรรถนะย่อย**

1. สามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท
2. มีการศึกษางานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐ และรายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร
3. สามารถเป็นที่ปรึกษาในการกำหนด โครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร

**สมรรถนะที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้**

**สมรรถนะย่อย**

1. มีความรู้ ความ สามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี

2. สามารถกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน

3. สามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

#### **สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและการประเมินผล**

##### **สมรรถนะย่อย**

1. สามารถจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา

2. สามารถตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน

**ส่วนที่ 2 ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ 10 สมรรถนะย่อย 44 แนวทางการพัฒนา ได้แก่**

#### **สมรรถนะที่ 1 การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน**

##### **สมรรถนะย่อยที่ 1 การสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน**

##### **แนวทางการพัฒนา**

1. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ กระตุ้นและส่งเสริมครูให้ใช้สื่อการเรียนการสอนจนเกิดประสิทธิภาพ

2. พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการสร้างและผลิตสื่อ

3. ส่งเสริมให้มีการจัดเวทีนำเสนอสื่อเพื่อการเรียนการสอนในทุกสายงาน

4. เป็นผู้ประสานงานกับเครือข่ายการเรียนรู้ในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา

5. อำนวยความสะดวกและเป็นที่ปรึกษาให้กับครูในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

**สมรรถนะย่อยที่ 2 การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัยในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน**

##### **แนวทางการพัฒนา**

1. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าและประโยชน์ของสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

2. ส่งเสริมให้ผู้บริหารประสานความร่วมมือด้านการจัดหางบและสื่อจากองค์การเอกชนอย่างต่อเนื่อง

3. ระดมทรัพยากรและประชาสัมพันธ์แหล่งทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

4. พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการพัฒนาศูนย์สื่อและห้องสมุดที่ทันสมัย

## สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

**สมรรถนะย่อยที่ 1** การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท

### แนวทางการพัฒนา

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งโดยพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจทั้งในด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล

2. ส่งเสริมการจัดการความรู้โดยนำผู้บริหารสถานศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศึกษาดูงานโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างมีการบริหารจัดการที่ดี

3. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้มีความรู้ด้านการจัดทำหลักสูตรแก่คณะครู

5. ประสานโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดทำหลักสูตร

6. จัดอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติแก่ครูเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างเข้มแข็ง

**สมรรถนะย่อยที่ 2** การศึกษางานวิจัยกรอบการทำงานของรัฐและรายการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพ และความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร

### แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และติดตามข่าวสารแนวนโยบายของรัฐ เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ในการจัดทำหลักสูตร

2. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชนรวมทั้งปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาจัดทำหลักสูตรที่ตรงความต้องการของชุมชน

3. ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมตามแนวคิดของหลักสูตร

4. แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

5. ประสานหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขอความร่วมมือในการนิเทศการใช้หลักสูตรและการพัฒนา

**สมรรถนะย่อยที่ 3** การเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร

### แนวทางการพัฒนา



1. จัดประชุมครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อร่วมออกแบบหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องและครอบคลุมหลักสูตร
2. สนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ แก่ครู เช่น ติดตามประเมินผลการปฏิบัติการสอนอย่างเป็นระบบ จัดอบรมระยะสั้น ๆ การเผยแพร่เอกสาร
3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยการอำนวยความสะดวกให้คำแนะนำและให้กำลังใจ
4. ให้คำปรึกษา ติดตามผลการใช้หลักสูตร โดยการเยี่ยมและการสังเกตการสอนเพื่อให้ความช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ

### สมรรถนะที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

**สมรรถนะย่อยที่ 1** การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

#### แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในแนวการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 4 มาตรา 22 – 30
2. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยที่เกิดกับครูและนักเรียน
3. ส่งเสริมผู้บริหารพัฒนาตนเอง โดยการเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนาความรู้ทางด้านการศึกษา งานวิจัย และงานด้านการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถนเทศกำกับติดตามครูได้

**สมรรถนะย่อยที่ 2** การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน

#### แนวทางการพัฒนา

1. สร้างความตระหนักให้ครูเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยต่อการพัฒนาการเรียนการสอน
2. จัดประชุมครูเพื่อศึกษาสภาพปัญหา/ความต้องการในการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและร่วมกันกำหนดเป็นนโยบาย
3. ส่งเสริมให้ครูบันทึกข้อมูลนักเรียนรายบุคคล
4. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการออกแบบกิจกรรมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
5. นิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือครูในงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง

**สมรรถนะย่อยที่ 3** การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

### แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารจัดการให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัยด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการจัดการศึกษาที่หลากหลาย และให้รางวัลแก่ผู้มีผลงาน วิจัยดีเด่นเพื่อนำไปสู่การแข่งขันและพัฒนางาน
2. จัดทำแผนงาน/โครงการในการสร้างวัฒนธรรมวิจัยในชั้นเรียน เช่น โครงการ 1 ภาคเรียน/1 งานวิจัย
3. เสริมสร้างทักษะในการจัดการความรู้และวิจัยหน้าเดียว โดยผ่านกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง
4. ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมีผลงานเชิงประจักษ์

### สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและการประเมินผล

**สมรรถนะย่อยที่ 1** การจัดการกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา

#### แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมการบริหารจัดการด้านการนิเทศภายในอย่างมีระบบ
2. พัฒนาตนโดยศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ด้านการนิเทศ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายใน (มฐ.สพฐ)
3. ประชุมครูเพื่อวางแผนการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือในด้านการจัดการเรียนการสอนของครู การประเมินผลและสรุปผลการนิเทศ
4. แต่งตั้งผู้นิเทศและกำหนดปฏิทินการนิเทศดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรตามปฏิทินที่กำหนด

**สมรรถนะย่อยที่ 2** สามารถตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน

#### แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมให้มีการนิเทศโดยการประชุมประจำเดือน การเยี่ยมชั้นเรียนและสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน
2. ส่งเสริมให้มีการประเมิน ติดตามตรวจสอบงาน/โครงการในแผนทุกปีเพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
3. ให้ข้อมูลย้อนกลับ และแนะนำแนวทางที่ดีให้กับครูได้โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับผู้เรียน

4. ส่งเสริมให้มีการจัดทำรายงานข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อเผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา

### การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีประเด็นอภิปราย 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

1.1 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มีสภาพการดำเนินการในปัจจุบันของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นผู้มีสมรรถนะในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในยุคของเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงบทบาทของการเป็นผู้นำยุคใหม่เพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริราณี วสุภัทร (2551) ที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนสมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบกับพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและเลื่อนวิทยฐานะเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ รวมทั้ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ การยกระดับคุณภาพการศึกษา การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนขนาดเล็กและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง แนวทางขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติภายใต้บริบทของแต่ละสถานศึกษา รวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องเร่งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะความเป็นผู้นำเพื่อสามารถขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย บุญทอง (2548) ที่พบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ

หลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูประบบราชการ มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุด และยังคงคล้องกับงานวิจัยของ ช่อเพชร เน่าเงิน (2549) ที่พบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ในส่วนข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ พบว่า สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กด้านเป็นผู้มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ หมายถึงผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง ใช้การได้ดี นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและหรือเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด อาคารเรียน อาคารประกอบ แหล่งเรียนรู้ การบริการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน แต่หากยังพบว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านเป็นผู้มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัยนี้ ในด้านผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคมและบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียนอยู่ในระดับต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากสภาพครอบครัวและชุมชนของนักเรียนใน โรงเรียนขนาดเล็กเป็นครอบครัวและสังคมชนบท มีความจำเป็นในเรื่องเศรษฐกิจ การทำมาหากินดิ้นรนเพื่อปากท้อง และความอยู่รอดทำให้ไม่มีเวลาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับทางโรงเรียน รวมทั้งสังคมเป็นสังคมชนบทมีหน่วยงานที่ให้บริการทางสังคมน้อย จึงทำให้ขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามว่าสภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียน การขาดเรียนของนักเรียน เนื่องจากนักเรียนอยู่กับปู่ย่าตายาย บิดามารดาไปทำงานต่างถิ่นทำให้เด็กขาดความอบอุ่น ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า ที่ผ่านมานั้น ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมากหรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครองมีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร นอกจากนี้ในส่วนของสมรรถนะ

ความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนในด้านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตรและเป็นผู้มีทักษะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร และเป็นผู้มีทักษะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และเมื่อพิจารณารายชื่อจะพบว่าผู้บริหารยังขาดการศึกษางานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐ ความคาดหวังของชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับบริบท รวมทั้งยังไม่สามารถใช้การวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ในด้านการบริหารจัดการใน ส่วนของผู้บริหารโรงเรียนขาดการใช้ข้อมูล สารสนเทศ การนำผลของการประเมินโครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุง และพัฒนางาน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ครูผู้สอน มีความต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพของสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมาย ดังเช่นที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543) ได้กล่าวว่าการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ และส่งผลต่อการพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ต้องตัดสินใจ สั่งการ อำนาจการควบคุม ชี้แนะ ดูแลบำรุงขวัญและให้กำลังใจบุคลากรผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง อันมีผลทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสอดคล้องกับ กนกอร สมปราชญ์ และคณะ (2548) กล่าวว่าไว้ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจการเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลข่าวสารได้รุมเร้าเข้ามาส่งผลกระทบต่อการศึกษาทั้งระบบ การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารให้ทันเวลา และความต้องการจำเป็น การติดอาวุธทางปัญญาและการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจต่างๆ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพเพื่อทำหน้าที่สำคัญในการสร้างเสริมสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างมากมายในสถานศึกษา และจากการค้นพบในงานวิจัยนี้จะสังเกตเห็นว่า ในส่วนของภาพรวมรายด้านของสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สอดคล้องกับการดำเนินงานปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือเป็นผู้มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัย และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือเป็นผู้มีทักษะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และเป็นผู้

ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร นั้นหมายถึง ทั้งผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอน มีความเห็นสอดคล้องกัน และมีความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดของสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กในด้านการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบและปลอดภัย คือ ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์บรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคมและบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน จากผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีการพัฒนาด้านสภาพแวดล้อม และกายภาพของสถานศึกษาเพื่อให้เห็นถึงความ เป็นแหล่งเรียนรู้ และมีความสวยงาม ปลอดภัย เพื่อให้ทั้งครูและนักเรียนมีความสุขในขณะที่มาโรงเรียน โดยจะได้รับความร่วมมือจากครอบครัว ชุมชน หรือหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ก็ตาม ในส่วนของการเป็นผู้มีทักษะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณารายข้อจะเห็นว่า การเป็นผู้มีทักษะในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตรด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร การนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ จะเห็นได้ชัดว่าสภาพที่พึงประสงค์กับการประเมินความพึงพอใจผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอนยังไม่ค่อยให้ความสำคัญมากเท่าใดนัก เพราะจะมุ่งความสนใจในด้านภาพลักษณ์และความพร้อมของการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา มากกว่า

**ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นต่อความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องการพัฒนาเป็นลำดับแรก คือ การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหาร ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการและครูผู้สอนมีความต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านการจัดหาทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสภาพปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาเพราะมีภารกิจงานอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอน หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา คือการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำกัด เทคโนโลยีและ

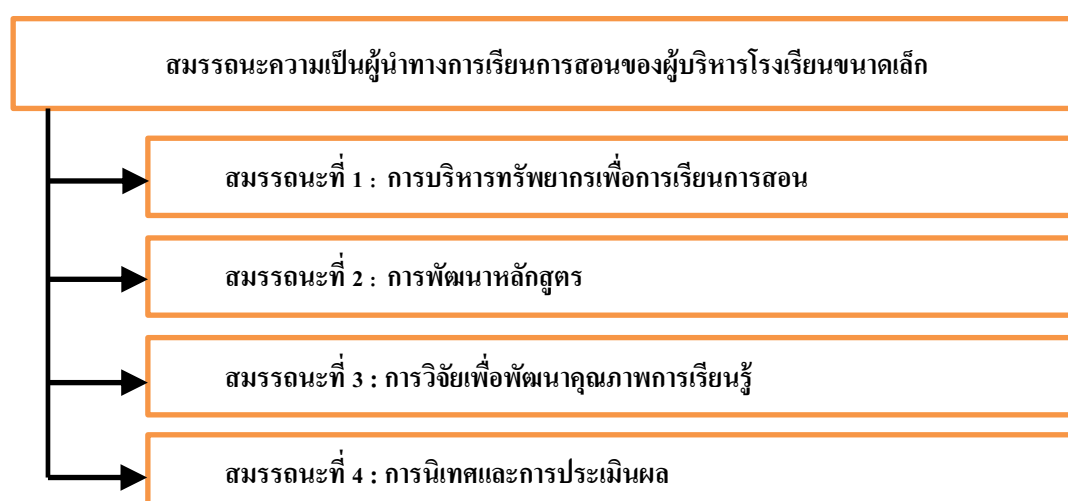
การสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จึงทำให้ทั้งผู้บริหาร และผู้ร่วมงานประสงค์ที่จะให้ผู้บริหารมีทักษะในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งเป็นการทดแทนการขาดแคลนครู ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ มาตรการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้มีข้อมูลพื้นฐานครอบคลุมพอเพียง ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน บุคลากรมีความรู้และเข้าถึงการใช้สื่อ ICT ที่มีประสิทธิภาพ โดยนำ Best Practice ในโรงเรียนที่ดำเนินการได้ผลแล้วมาเผยแพร่ พร้อมทั้งตั้งศูนย์ ICT ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและศูนย์เครือข่ายโรงเรียนเพื่อบริการโรงเรียนขนาดเล็ก และยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรการที่ 3 ผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูปที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนการนำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมและระบบคอมพิวเตอร์มาเสริมการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู สำหรับสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าสมรรถนะอื่นได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่าการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียนนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กได้กระทำอย่างต่อเนื่องเห็นผลเป็นรูปธรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่ามีลำดับความต้องการดังนี้ 1. การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 2. การพัฒนาหลักสูตร 3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 4. การนิเทศและการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนภเดช บุญเชิดชู (2552) ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีจำนวน 20 สมรรถนะ 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม สมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง 5 ลักษณะย่อย ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการประกันคุณภาพ ความสามารถในการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร สมรรถนะที่นำมาพัฒนาทั้ง 4 สมรรถนะเป็นสมรรถนะที่มีความ

ต้องการพัฒนาสูง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 10 สมรรถนะที่จะนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

**ส่วนที่ 3 ผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและนำมากำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะ 10 สมรรถนะย่อย และ 44 แนวทางการพัฒนา โดยแต่ละสมรรถนะมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพที่ 5.1



แผนภาพที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

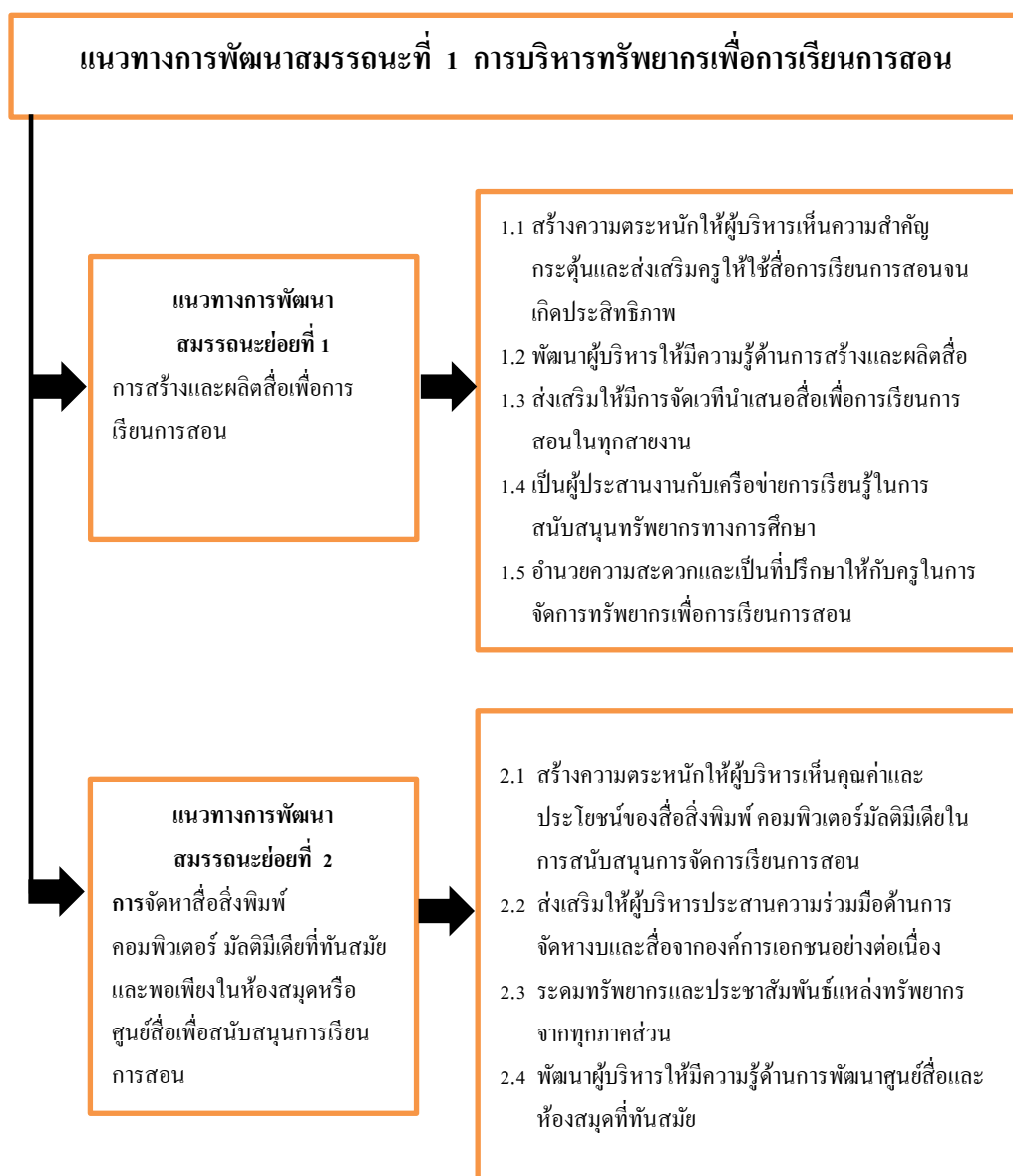
จากการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวนั้นก็เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาในพื้นที่จริง ดังที่กนกอร สมปราชญ์ และคณะ (2548) กล่าวไว้ว่า ด้วยการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร ได้รุมเร้าเข้ามา ส่งผลกระทบต่อการศึกษาทั้งระบบ การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารให้ทันเวลาและความต้องการจำเป็น การคิดอาวุธทางปัญญาและการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจต่าง ๆ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพเพื่อทำหน้าที่สำคัญในการสร้างเสริมสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างมากมายในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพยายามพัฒนา



ตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านการบริหารจัดการกระบวนการทางการศึกษา ดังที่คณีย์ เทียนพุ่ม (2544) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความเข้าใจ (Understand) ด้านทักษะ (Skill) และด้านเจตคติ (Attitude) เพื่อที่จะได้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติจริง ไม่ใช่แค่เพียงการอบรมพัฒนาไม่มีการนำไปปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดการพัฒนาแต่อย่างใด ดังผลการวิจัยของ วิเชียร วิทย์อุดม (2551) ที่วิจัยและพัฒนาเรื่องสมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2544) ที่ระบุว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เป็นภารกิจที่สำคัญของทุกองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว ตลอดจนยังสอดคล้องกับสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาครู และการพัฒนา นักเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารที่มีมาตรฐาน มีคุณลักษณะและคุณสมบัติของการเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพจะมีความสามารถในการพัฒนางานและบริหารจัดการทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาของผู้วิจัย จึงได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

#### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 1 การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย คือ 1) การสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 แนวทางพัฒนา 2) การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียที่ทันสมัยในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ประกอบด้วย 4 แนวทางพัฒนา โดยแต่ละสมรรถนะย่อยมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพที่ 5.2



แผนภาพที่ 5.2 แสดงความสัมพันธ์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 1 การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

สำหรับสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เนื่องจากการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นการบริหารงานบนความขาดแคลนทรัพยากรในทุกด้านทั้งวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาความขาดแคลนในทุกด้านทั้งด้านการบริหาร

จัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียนและด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ทักษะ ในด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนทั้งทางด้านโครงสร้าง การผลิต และจัดหาสื่อเพื่อการเรียนการสอนในทุกรูปแบบได้ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ทันสมัยทุกด้าน เพื่อสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและนักเรียน ดังที่ เซอร์จิโอวานิ (1987) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำทางการศึกษาต้องสามารถประเมิน และเลือกวัสดุการเรียนรู้อย่างรวมทั้งผลิตสื่อวัสดุการเรียนการสอนได้ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรทุกด้านให้เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับพอลสัน (2003) และณัฐนันท์เพียงกระโทก (2546) ที่ได้กล่าวว่า ชุมชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา

## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท ประกอบด้วย 6 แนวทางพัฒนา 2) การศึกษากรอบงานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐบาลและรายการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 5 แนวทางพัฒนา 3) การเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร ประกอบด้วย 4 แนวทางพัฒนา โดยแต่ละสมรรถนะย่อยมีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.3



แผนภาพที่ 5.3 แสดงความสัมพันธ์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

เห็นได้ว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติที่ต้องการให้หลักสูตรช่วยพัฒนาบุคคลต่าง ๆ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดังที่ อัมภา บุญช่วย (2533 : 20-21) ได้กล่าวว่า หลักสูตรเป็นแผนการดำเนินงานของนักบริหารการศึกษาที่จะต้องอำนวยความสะดวก ดูแลและติดตามผลให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล รวมทั้งเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญของชาติ เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนถ้าประเทศชาติใดมีหลักสูตรที่เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพก็จะทำให้คนในประเทศของตนมีคุณภาพ และสอดคล้องกับสุนีย์ ภูพันธ์ (2546 : 16) ที่ได้ให้ความสำคัญของหลักสูตรไว้ว่าหลักสูตรเป็นเสมือนเบ้าหลอมพลเมืองให้มีคุณภาพ เป็นแนวทางในการส่งเสริมความเจริญของงามและพัฒนาการของเด็กตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมทั้งเป็นเครื่องกำหนดแนวทางในการจัดประสบการณ์ว่าผู้เรียนและสังคมควรจะได้รับสิ่งใดบ้างที่เป็นประโยชน์แก่เด็กโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อที่จะนำพากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลสมดังจุดมุ่งหมายตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ถึงแม้ว่าในการบริหารจัดการของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อยไม่เอื้อต่อการจัดทำหลักสูตรเพียงลำพัง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน ประชาชนชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อร่วมมือการจัดทำหลักสูตรให้ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่เป็นไปเพื่อส่งเสริมความเจริญของงาม และพัฒนาการของเด็ก อันจะนำไปสู่ความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาชาติ และเป็นไปตามที่สังคมต้องการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของรัฐพลจันทร์แก้ว (2551 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเชิงวิจัยและพัฒนาเรื่องการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอห้วยแถลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 พบว่า มีการพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาด้วยการใช้หลักการมีส่วนร่วม และสนองความต้องการของท้องถิ่น มีการนิเทศกำกับติดตาม การดำเนินการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมสนับสนุนการอบรมพัฒนาหลักสูตร สอดคล้องกับ สุทธิดา ภักดีบุญ (2548) ที่กล่าวว่า จะต้องมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร โดยการประชุม อบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการดำเนินงาน

### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในงานวิจัยเพื่อคุณภาพ ประกอบด้วย 3 แนวทางพัฒนา 2) การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ

กระบวนการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 แนวทางพัฒนา 3) การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 แนวทางพัฒนา โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพที่ 5.4

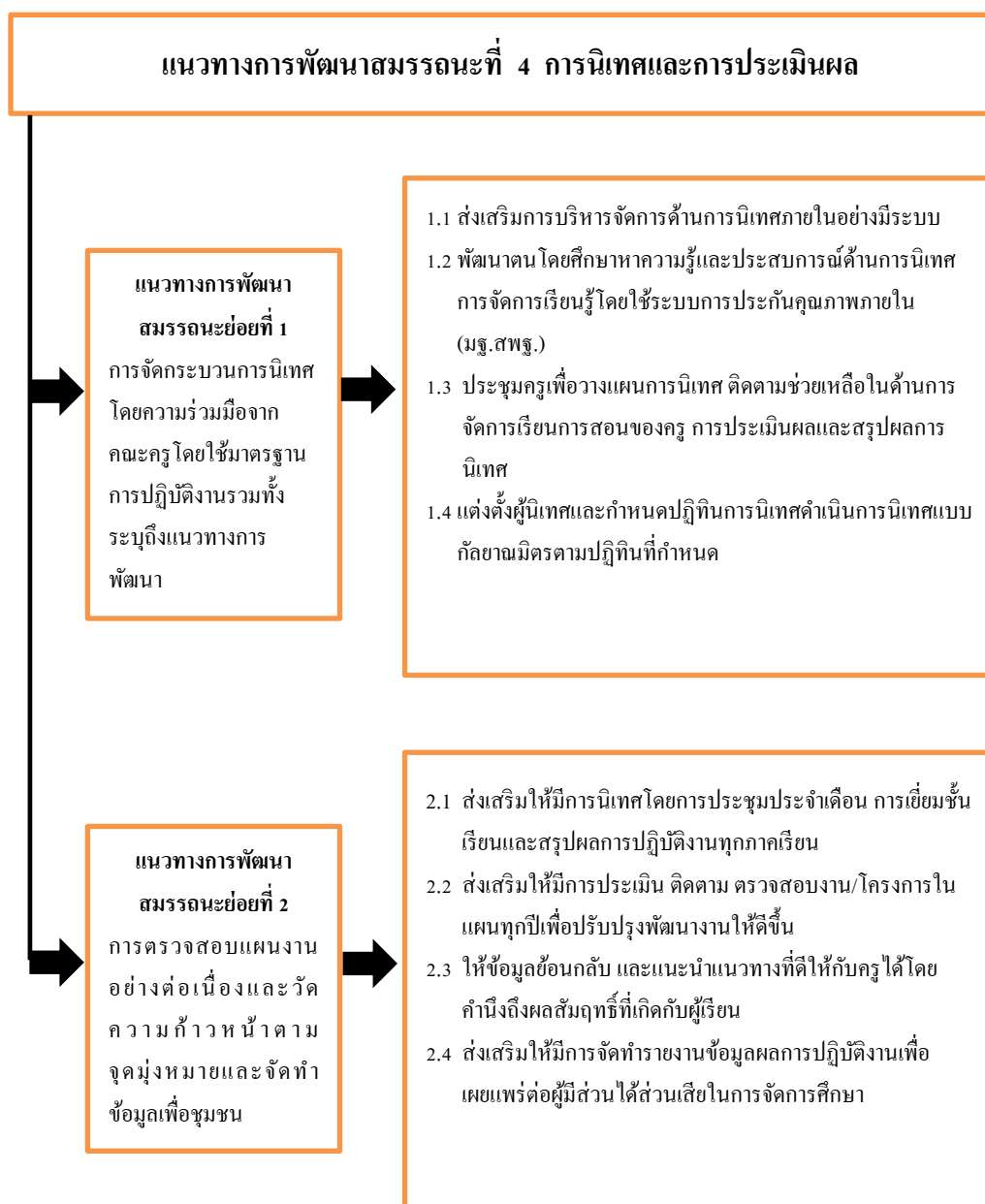


แผนภาพที่ 5.4 แสดงความสัมพันธ์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

เห็นได้ว่าสมรรถนะที่ต้องการการพัฒนาเป็นลำดับที่ 3 คือสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ โดยมีสมรรถนะย่อยที่มีความจำเป็น 3 ประการ คือ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบเน้นการสร้าง และส่งเสริมให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของงานวิจัยเพื่อการส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถใช้ผลงานวิจัยมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของครู และที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมให้มีงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้นั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กยังกระทำน้อย และยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม ยังขาดการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ รวมทั้งยังไม่สามารถใช้การวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ในด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูน้อยและครูไม่ครบชั้นทำให้ภาระงานสอนของครูค่อนข้างมากและบางคนอาจสอนหลายชั้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีบทบาทในฐานะของนักวิจัย สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551 : 15-18) กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 มาตรฐาน โดยสมรรถนะด้านการบริหารวิชาการได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และสอดคล้องจิตรา กุณทลบุตร (2534:21) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทของครูในฐานะนักวิจัยเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถช่วยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้

#### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 4 การนิเทศและการประเมินผล

โดยมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการกระบวนการนิเทศ โดยความร่วมมือจากคณะครู โดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 4 แนวทางพัฒนา 2) การตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลชุมชน ประกอบด้วย 4 แนวทางพัฒนา โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพที่ 5.5



แผนภาพที่ 5.5 แสดงความสัมพันธ์สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ 4 การนิเทศและการประเมินผล

เห็นได้ว่าสมรรถนะด้านการนิเทศและการประเมินผลเป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนาเป็นลำดับต้น ๆ ทั้งนี้เพราะการมีระบบนิเทศและการประเมินผลเป็นการมองภาพกระบวนการทำงานที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนร่วมมือกันจัดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานรวมถึงการจัดการเรียนการสอน ทั้งในส่วนของผู้บริหารที่จะทำให้สามารถวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ได้รอบคอบ ชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น สอดคล้องกับถวิล มาตรฐาน (2544 :



162-163) ที่กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ควรจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหาร กรรมการนิเทศภายในเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาครูอาจารย์ตลอดจนพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน และวิศุตร ฉัตรเชิดชัย (2547) กล่าวว่าควรมีการสนับสนุนการปฏิบัติงาน การนิเทศกำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา นอกจากนี้การส่งเสริมให้มีการนิเทศโดยการประชุมประจำเดือน การเยี่ยมชมชั้นเรียน และสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนก็เป็นอีกแนวทางในการที่ผู้บริหารควรดำเนินการและกระทำอย่างต่อเนื่อง ดังที่ หัสพงษ์ งานดี (2551) ที่กล่าวว่า โรงเรียนควรมีการประชุมคณะครู และบุคลากรสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ซึ่งจะทำให้การทำงานดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ แอนเดอร์สันและพิทฟอร์ด (Anderson & Pigford : 1987) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เวลาในการเยี่ยมชมชั้นเรียนมากจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้มากขึ้น อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ และแนะนำแนวทางที่ดีให้กับครูได้โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับผู้เรียนนั้นก็ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากขึ้นดังที่ ธีระพร อายุวัฒน์ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า คำแนะนำจากการนิเทศจะเป็นกระจุกเงาสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ครูควรนำมาพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขเพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด นอกจากนี้การนิเทศอย่างเป็นทางการยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศหรือทีมผู้บริหารกับครูผู้สอนอีกด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูงสุด ดังนั้นทั้งหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กต้องแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนทุกด้านให้เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและบุคลากรทางการศึกษาสามารถบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรเป็น

สมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาเป็นอันดับรองลงมา ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความเหมาะสมกับบริบทรวมทั้งผู้เรียนสามารถดำรงตนในสังคม ชุมชน ได้อย่างมีคุณภาพ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาเช่นกัน ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดจึงควรเร่งพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าของงานวิจัยและมีทักษะด้านการวิจัยเพื่อนำไปถ่ายทอด และเป็นพี่เลี้ยงให้คณะครูซึ่ง โดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดเล็กจะประสบกับสภาพการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นทำให้ทั้งผู้บริหารและครูมุ่งไปทำงานการเรียนการสอนมากกว่า สามารถใช้งานวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กทั้งด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการทั่วไปซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

4. จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีสมรรถนะด้านการนิเทศและการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาเช่นกัน ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ทักษะด้านการนิเทศและการประเมินผลอย่างหลากหลาย โดยจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือให้ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีทักษะด้านการนิเทศและการประเมินผลได้เป็นอย่างดีสามารถนำไปจัดกิจกรรมการนิเทศและการประเมินผลในโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้คณะครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียนและโรงเรียนในที่สุด

5. จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กสามารถดำเนินการได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดและเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กควรนำแนวทางในการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับคุณภาพผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กอันจะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการนิเทศและการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับต้นนั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลโดยภาพรวมของทุกสภาพพื้นที่ ดังนั้นอาจทำการศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแยกตามภูมิภาคโดยเฉพาะ เนื่องจากในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างด้านสภาพสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม อาจทำให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้ตรงตามความต้องการของแต่ละภูมิภาคได้

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการนิเทศและการประเมินผล เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับต้นนั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะ ดังนั้นอาจทำการศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาเป็นอันดับแรก ดังนั้นอาจทำการศึกษากลยุทธ์ด้านการแสวงหาความร่วมมือหรือการสนับสนุนจากชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานเอกชนต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะเป็นการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

4. จากผลการวิจัยที่ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบหรือกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และดำเนินการทดลองรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยอาจมีการเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดต่างกันในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานการศึกษาสังกัดอื่น ๆ ต่อไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กนกอร สมปราชญ์ และคณะ. 2548. **ความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2546. **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ.** กรุงเทพมหานคร:

โกบ์ลคอนเซิร์น.

คณะกรรมการการประถมศึกษา, สำนักงาน. 2546. **กระทรวงศึกษาธิการ. รูปแบบการจัดการศึกษา**

**ในโรงเรียนขนาดเล็ก.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

(ร.ส.พ.).

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2549ก. **แผนกลยุทธ์การพัฒนข้าราชการครูและ**

**บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2549ข. **รายงานการประเมินโครงการยกระดับ**

**คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง

ประเทศไทย.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2550. **นวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหาร**

**จัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2551.** กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและ

แผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. 2551. **แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาด**

**เล็ก ปี2551-2553.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน. 2548. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.**

กรุงเทพมหานคร : คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล

เรือน.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักงาน. 2549. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ**

**สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- จักรพรรดิ จิตมณี. 2547. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิตรา กุณฑลบุตร. 2534. “ระบบข้อมูลและสารสนเทศ : ช่วยการวิจัยในชั้นเรียนได้แน่หรือ?. วิจัย **สนเทศ.** 11(129) : 19 – 21.
- เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. 2550. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก. วารสารการบริหารการศึกษา 1 (ตุลาคม 2549 – มีนาคม 2550) : 25 – 41.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะครุศาสตร์. 2553ก. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะครุศาสตร์. 2553ข. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์. 2546. การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชวนพิศ สิทธิธาดา. 2552. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2547. สมรรถนะ : จุดสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. มกราคม 2547.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2550. การพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา. (ออนไลน์) แหล่งที่มา: <http://www.nidtep.go.th/web/files/idplan3.pdf> (26 มีนาคม 2554)
- ช่อเพชร เบ้าเงิน. 2549. ความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ณภัทร กุลจิตติธร. 2549. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. เทคนิคการจัดทำ Job Discription บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. มาตรฐาน Competency กั้นแอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- คณัย เทียนพุด. 2544. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซนเตอร์.
- ถวิล มาตรฐาน. 2544. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เสมารธรรม.
- เทียน ทองแก้ว. 2545. ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหาร. วารสารวิชาการ ปีที่ 5 ฉบับที่ 9 กันยายน 2545 : 35 – 43.
- ธิดา อานทิพย์สุวรรณ. 2540. สภาพและปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีรพนธ์ คงนาวัง. 2545. “ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา”.วารสารวิชาการ 2. (กุมภาพันธ์ 2545) : 18.
- ธีระ รุญเจริญ. 2545. “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้”. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. 2550. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แอลทีเพรส.
- ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และ สัมมา รณิธิย์, บรรณาธิการ. 2547. การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- ธีระพร อายวัฒน์. 2552. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภดล เหล่าโพธิ์. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นภาเดช บุญเชิดชู. 2552. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. 2549. Competency – Based Approach. กรุงเทพมหานคร : กราฟิโกซิส เต็มส์.

- น้ำผึ้ง ขานนาวา. 2546. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานโรงเรียนด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญมี เณรยอค. 2545. รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิธีและวิธีไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. 2545. มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของครูศึกษานิเทศก์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร. แอล.ที.เพรส., 2545.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.(ออนไลน์).2551. แหล่งที่มา:  
[http://www.seameo.org/v1/articles/ed\\_admin.htm](http://www.seameo.org/v1/articles/ed_admin.htm)(9 มกราคม 2551)
- เปลื้อง ณ นคร. 2541. พจนานุกรม- สารานุกรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- พินิตา สัตถาสาธุชนะ. 2549. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก. (19 สิงหาคม 2542) : 24-25.
- พิธาน พื้นทอง. 2548. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิชญ ก่อเกียรติยากุล. 2543. รูปแบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนในเขตการศึกษา 2. สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 2. จังหวัดยะลา.
- พัชรมณ เทียนศรี. 2547. สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เพชริน สงค์ประเสริฐ. 2551. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงาน เป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพฑูริย์ มีวีระสม. 2547. การศึกษาสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยิ่งยศ พลเลิศ. 2550. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุพิน จงแจ่มฟ้า. 2549. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนดำเนินการ ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เยาวณี เสมา. 2549. การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐระดับ มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัฐพล จันท์แก้ว. 2551. การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอห้วยแถลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ า นครราชสีมา เขต 2. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัตนะ บัวสนธิ์. 2541. วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน. 2552. สรุปผลการ ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบสองระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๕๒). กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา).
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2525. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. 2548. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2550. รายงานวิจัยผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษา ไทยใน 5 ปีข้างหน้า. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ออฟเซ็ท เพรส จำกัด.
- วิจิตร ศรีสอาน. 2544. เหลียวหลังแลหน้าอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย.



- วิเชียร วิทยอุคม. 2551. สมรรถนะในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิมาน วรรณคำ. 2553. การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2548. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วันชัย บุญทอง. 2548. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา. อุบลราชธานี : สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4
- ศุภชัย ยาวะประภาส. 2548. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2543. แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : กรมวิชาการ.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2546. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาค บังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สงวนพงศ์ ชวนชม. 2545. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิต กุล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2549ก. การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ ตนเอง. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2549ข. การประเมินสมรรถนะครูและ บุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID-Plan) และแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career path). นครปฐม : ชารรินทร์ ซีร็อกซ์.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2549ค. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและ บุคลากรทางการศึกษา ปี 2549-2551. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษา.

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. 2543. **สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ใบนุญตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร, (อค์สำเนา).**
- สมเดช สีแสง. 2550. **รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3. สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3.**
- สว่าง เทพไท. 2550. **ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่ การศึกษาสงขลา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.**
- สิริรานี วสุภัทร. ๒๕๕๑. **ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.**  
กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning.** กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM.**  
กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สุนีย์ ภูพันธ์. 2549. **แนวคิดพื้นฐานการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร. เชียงใหม่ : เดอโนว์เลด เซ็น เตอร์.**
- สุพล จอกทอง. 2553. **การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครราชสีมา.
- หทัยรัตน์ เลียงดั่ง. 2546. **การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการใช้ทรัพยากร ทางการศึกษาสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ห้สพงศ์ งานดี. 2551. การศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานระบบดูแล  
ช่วยเหลือนักเรียน : กรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาคม วัดไชยสง. 2547. หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อภิชัย กรมเมือง และคณะ. 2550. คู่มือการบริหารจัดการศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการใน  
โรงเรียนขนาดเล็ก MINISCHOOL. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1.
- อภิรักษ์ เวทยานุกุล. 2544. “รายงานการวิจัยความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา.” ของ  
สถาบันพัฒนาผู้บริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, (อัดสำเนา).
- อำภา บุญช่วย. 2533. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:  
สุขภาพใจ.

### ภาษาต่างประเทศ

- Aitken, Jame E. 2005. **Core Competencies for School. Principal** (Online). Available from :  
<http://www.ero.govt.nz/Publications.html> (2005, June 15)
- Cook, Vickie S. 2004. **Exploration of leadership competencies needed by future Illinois  
community college presidents : A Delphi study.** (Online). Available from:  
[http://proquest.umi.com/pqdweb? did = 765818151&sid=  
1&Fmt=2&clientid=73545&RQT=309&VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdweb?did=765818151&sid=1&Fmt=2&clientid=73545&RQT=309&VName=PQD) (2007, January 24)
- Daft, L.Richard. 1994. **Leadership : Theory and practice.** Own : Graduate School of  
Management Vanderbilt University.
- Gardner, J.W. 1999. **On leadership.** New York : Free.
- Hamlin, B. 1990. “The competent manager in secondary” **Educational Management And  
Administration.** 18. 3 : 5-6.
- Harris, Ben M. 1992. “Competency Specifications for Personnel” **Personnel Administration In  
Education.** The United States : Allyn and Bacon.
- Marmon, D.H. 2002. **Core Competencies of Professional Service Providers in Federally  
Funded Education Programs.** Doctoral dissertation, The University of Tennessee.

- McClelland, David. C. 1973. "Testing for competence rather than for intelligence". **American Psychologist**. 28 : 1-14.
- McNiff, Jean. 1993. **Teaching as learning : Action research approach**. New York : Routledge.
- Shermon, F. 2004. **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centers**. India : Mc Graw-Hill.
- Shermon, Ganesd. 2004. **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centers**. New Delhi : Tata McGraw-Hill,2004.
- Spencer L. M. & Spencer S. M. 1993. **Compete At Work : Models for Superior Performance**. New York : John Willey and Sons.
- Taba, Hilda. 1962. **Curriculum : Theory and practice**. Jovanovich : Harcourt, Brace.
- The Group on Tranig and Development of School Head, School – Based Management Devuvision, Education Department in Hong Kong. 2005. **Leadership Training Program for Principals** (Online). Available from <http://www.ed.gov.hk/ednewhp/resourch/comsutaationpaper/English/English/leadershiptrianing.html> (2005, January 8)
- Thurlow, Micgael and other. 2002. **Apointing Principals : What to Lock for. How to find it**. (Online). Available from <http://www.cel.mcgill.ca/csaemp/natapp.html> (2002, January 22)
- Thatcher, Verginia S. 1969. **The New Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language**. New York : Grolier Incorporated.
- Yamane, Taro. 1973. **Statistics : An Introductory Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของ

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่าง

เคร่งครัด ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของท่านแต่ประการใด ขอความกรุณาจากท่านตอบให้ครบทุกข้อ และตรงกับความจริงมากที่สุด ทั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือได้และสามารถนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะได้จริง ขอเรียนว่าการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้มุ่งศึกษาสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยจะเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวม ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในด้านความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางวรกานต์ อินทรโสภา

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  
( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ  
( ) น้อยกว่า 30 ปี ( ) 30 – 40 ปี  
( ) 41 – 50 ปี ( ) 51 – 60 ปี
3. ตำแหน่ง  
( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ  
( ) ครูผู้สอน
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งของท่าน  
( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5 – 10 ปี  
( ) 11 – 15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปี
5. โรงเรียนของท่านจัดการเรียนการสอนแบบใด  
( ) แบบคณะชั้น  
( ) แบบบูรณาการ  
( ) แบบโรงเรียนเครือข่าย  
( ) แบบ ICT  
( ) แบบรวมชั้น  
( ) แบบรวมวิชา  
( ) แบบอื่น (กรุณาระบุ).....











ข้อ ที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3
<b>6. การให้บริการแก่ผู้เรียน (ต่อ)</b>											
45.	ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการให้บริการแก่นักเรียนได้										
46.	ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียนได้										
47.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจ										
48.	ผู้บริหารสามารถประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำ ปรึกษาบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
<b>7. การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน</b>											
49.	ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง										
50.	ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อการเรียนรู้										
51.	ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมและความต้องการด้านการศึกษา										
52.	ผู้บริหารสามารถจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้										
53.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม										
54.	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย										















ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

1) ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

### แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัย นางวรกานต์ อินทรโสภา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์..... โทร.....

ตำแหน่ง.....อายุการทำงานในตำแหน่ง.....ปี

สถานที่ทำงาน.....วันที่สัมภาษณ์.....

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน (กรณีผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารโรงเรียน)

จำนวนนักเรียน.....คน ครูประจำการ.....คน ช่วยราชการ.....คน

พนักงานราชการ.....คน ครูอัตราจ้าง.....คน ลูกจ้าง.....คน

จัดการเรียนการสอนแบบ.....เนื้อที่ของโรงเรียน

.....ผลการประเมินคุณภาพจากสมศ.รอบ.....  ผ่าน ระดับ.....  ไม่ผ่าน

แนวทางการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก

#### ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นทั่วไป

1. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันควรมีสมรรถนะความเป็นผู้นำ  
ทางการเรียนการสอนด้านใดบ้าง และมีด้านใดที่ควรได้รับการพัฒนา

#### ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นต่อผลการวิจัย

1. ท่านมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่กำหนดอย่างไร ควรมีสมรรถนะด้านใด  
เพิ่มเติม

2. ท่านเห็นด้วยกับลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะที่ได้  
หรือไม่ อย่างไร และควรมีแนวทางพัฒนาในแต่ละสมรรถนะอย่างไร

3. ข้อเสนอแนะอื่น

**แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา  
เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
<p><b>1. ด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน</b></p> <p>1.1 การสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้</p> <p>1.2 การจัดหาสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียที่ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>2. ด้านการพัฒนาหลักสูตร</b></p> <p>2.1 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรได้ตามบริบท</p> <p>2.2 การศึกษางานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐและราชการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวังของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร</p> <p>2.3 การเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>3. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้</b></p> <p>3.1 การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ</p> <p>3.2 การกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3.3 การประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาไปใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>4. ด้านการนิเทศและประเมินผล</b></p> <p>4.1 การจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา</p> <p>4.2 การตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายและจัดทำข้อมูลเพื่อชุมชน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

แบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (ต่อ)

สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
<p><b>5. ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี</b></p> <p>5.1 การสร้าง พัฒนาและประเมินผลระบบการเรียนการสอนเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน</p> <p>5.2 การออกแบบจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีระบบ</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>6. ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ</b></p> <p>6.1 การจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีให้เป็นปัจจุบันทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ</p> <p>6.2 การบูรณาการการใช้วิดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม</p> <p>6.3 การเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัย</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>7. ด้านการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน</b></p> <p>7.1 การพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มศักยภาพทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมและความต้องการด้านการศึกษา</p> <p>7.2 การจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>8. ด้านการให้บริการแก่ผู้เรียน</b></p> <p>8.1 การทำกำหนดการการให้บริการแก่นักเรียนได้</p> <p>8.2 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>8.3 การประเมินผลการให้บริการแก่นักเรียน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>







**ภาคผนวก ข**

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ**

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา      อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระศักดิ์ อุ่่นอารมณ์เลิศ      อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.สุญาดา สุนทรสารทูล      ผู้อำนวยการกลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก  
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
4. ดร.ธวัชชัย พิกุลแก้ว      ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4
5. ดร.อภิชาติ เสนะนันท์      ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเจริญสุขาราม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรสงคราม

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนา  
สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

**ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการ หรือคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำ**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. รศ. ดร.อุทัย บุญประเสริฐ | อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
|-----------------------------|---|

**ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการทางการศึกษา**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 2. ดร.พรศรี นิยมแก้ว     | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ<br>สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา              |
| 3. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี | รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และ<br>บุคลากรทางการศึกษา          |
| 4. ดร.สมเดช สีแสง        | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>นครสวรรค์ เขต 1      |
| 5. ดร.ชูชาติ แก้วนอก     | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 |

**ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 6. ดร.อรพรรณ ตูจินดา   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปทุมวนาราม |
| 7. ดร.นันทิยา ทองหล่อ  | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์ |
| 8. ดร.มยุรีย์ แพร์หลาย | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดชุมทอง     |
| 9. ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดคอนไข่เต่า |

**ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก**

- |                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| 10. ดร.จุฑามาศ รัตตะมาน | ครูผู้สอน โรงเรียนบ้านหลังเขา |
| 11. ดร.บุระ ทำทอง       | ครูผู้สอน โรงเรียนบ้านหนองแวง |

### ภาคผนวก ก

- หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ
- หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือ
- หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-1867

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวรกานต์ อินทรโสภา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้าเนงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-1983

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2555

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวรกานต์ อินทรโสภา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้างานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอตกลงใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ขอตกลงใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-1984

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวรกานต์ อินทรโสภานิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้าดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลด้วย แบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-3689

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวรกานต์ อินทรโสภานินิต หลักสูตรครุศาสตร์คุณุภัณฑ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้างานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร.พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ กับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ นิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55-4044

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางวรกานต์ อินทรโสภานิสิตหลักสูตรครุศาสตรศษุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้าเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และศาสตราจารย์ ดร.พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ใน การนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 9 ตุลาคม 2555 เวลา 14.00 น. ณ ห้อง ประชุมชั้น 4 อาคารประชุมสุข อชาวอรัง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้สิดผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคณาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

### ภาคผนวก ง

- โครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิการประชุม  
สนทนากลุ่ม (Focus Group)



## โครงการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

\*\*\*\*\*

### วัตถุประสงค์การสัมมนา

1. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
2. เพื่อนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กให้สมบูรณ์แบบ

### สถานที่จัดสัมมนา

ห้องประชุมชั้น 4 ห้อง 407 อาคารประชุมสุข (อาคาร 3) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### วันเวลาที่จัดสัมมนา

วันอังคารที่ 9 ตุลาคม 2555 เวลา 14.00 น.

### ผู้ร่วมการสัมมนา

ผู้ร่วมการประชุมสัมมนา ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 13 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการ หรือคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือภาวะผู้นำ จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ หรือนักวิชาการทางการศึกษา จำนวน 5 คน
3. ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จำนวน 5 คน
4. ครูผู้สอน จำนวน 2 คน

### ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการศึกษา  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. ดร.สมเดช สีแสง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์  
เขต 1
3. ดร.ชูชาติ แก้วนอก รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ  
เขต 1
4. ดร.พรศรี นิ้มแก้ว ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ ครูสภา
5. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร  
ทางการศึกษา
6. ดร.จิรวรรณ นาคพัฒน์ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี  
เขต 1
7. ดร.อำนาจ สุนทรธรรม ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดอินทราราม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี  
เขต 1
8. ดร.นันทิยา ทองหล่อ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2
9. ดร.อรพรรณ คูจินดา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดปทุมวนาราม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
เขต 2
10. ดร.มยุรีย์ แพร์หลาย ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนวัดชุมทอง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
11. ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า ผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนวัดดอนไไข่เต่า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี  
เขต 2

12. ดร.จุฑามาศ รัตตะมาน

ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านหลังเขา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี  
เขต 4

13. ดร.บุระ ทำทอง

ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านหนองแวง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2

#### ผู้เข้าร่วมสัมมนา (อาจารย์ที่ปรึกษา)

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล        | อาจารย์ที่ปรึกษา     |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ | อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม |

#### ผู้รับผิดชอบการสัมมนา

นางวรกานต์ อินทรโสภา นิสิตปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

## ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>1. การกำหนดวิสัยทัศน์</b>								
1.	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียน ได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด และบริบทของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
2.	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
3.	ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายรวมของโรงเรียนได้ อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
4.	ผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่นำไปสู่หลักเกณฑ์ พฤติกรรม และ โครงสร้างที่จำเป็น	1	1	1	1	1	5	1.00
5.	ผู้บริหารสามารถจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพัฒนา วิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>2. การพัฒนาหลักสูตร</b>								
6.	ผู้บริหารสามารถจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.8
7.	ผู้บริหารสามารถดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
8.	ผู้บริหารสามารถกำหนดโครงสร้างและออกแบบหน่วยการ เรียนรู้ได้ครอบคลุมหลักสูตร	1	1	1	1	1	5	1.00
9.	ผู้บริหารสามารถจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตาม บริบท	1	0	1	1	1	4	0.8
10.	ผู้บริหารมีการศึกษางานวิจัย กรอบการทำงานของรัฐและ รายงานการปรับปรุงหลักสูตรที่มีคุณภาพและความคาดหวัง ของชุมชนเพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตร	1	1	1	0	1	4	0.8
11.	ผู้บริหารมีความสามารถในการประเมินการใช้หลักสูตร	1	1	1	1	1	5	1.00
12.	ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไป ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00



ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>3. การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี</b>								
13.	ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
14.	ผู้บริหารสามารถจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	5	1.00
15.	ผู้บริหารสามารถจัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการจัดทำอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00
16.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
17.	ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายที่มีส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
18.	ผู้บริหารสามารถออกแบบบูรณาการการสอนการจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับหลักสูตรพิเศษได้ตามความต้องการพื้นฐานของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
19.	ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเพื่อความสำเร็จของนักเรียน	1	1	1	0	1	4	0.8
20.	ผู้บริหารสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูอาจารย์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
21.	ผู้บริหารสามารถกำหนดเนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนการสอนที่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน	1	1	1	1	1	5	1.00
22.	ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
23.	ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้โปรแกรมการเรียนการสอนได้	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>4. การบริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน</b>								
24.	ผู้บริหารสามารถสร้างและผลิตสื่อเพื่อการเรียนการสอนได้	1	1	1	0	1	4	0.8
25.	ผู้บริหารสามารถประเมินและคัดเลือกสื่อการเรียนรู้ได้ เหมาะสมกับการนำไปใช้	1	1	1	1	1	5	1.00
26.	ผู้บริหารสามารถจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่ จำเป็นมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
27.	ผู้บริหารสามารถจัดหาแหล่งสารสนเทศ รวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลได้	1	1	1	1	1	5	1.00
28.	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีสื่อสิ่งพิมพ์คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดียที่ ทันสมัยและพอเพียงในห้องสมุดหรือศูนย์สื่อเพื่อสนับสนุน การเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
29.	ผู้บริหารมีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรได้สอดคล้อง กับความต้องการทางการศึกษาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
30.	ผู้บริหารสามารถจัดหาและรับเอาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับ นำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
31.	ผู้บริหารมีความสามารถประเมินแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่ นำมาใช้ประโยชน์ได้	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>5. การสรรหาและพัฒนาครู</b>								
32.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสรรหาและมอบหมายงานให้ ครูได้ตามความถนัด	1	1	1	1	1	5	1.00
33.	ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาครูได้ทั้งส่วนรวมและส่วน บุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
34.	ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาครูเพื่อความเป็นมือ อาชีพได้	1	1	1	1	1	5	1.00
35.	ผู้บริหารสามารถออกแบบและจัดให้มีการประชุม อบรม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
36.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นมือ อาชีพและใช้ครูที่มีทักษะได้	1	1	1	1	1	5	1.00
37.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานในการประชุมตลอดทั้ง การเป็นแบบอย่างของผู้สอนที่ดี	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>5. การสรรหาและพัฒนาครู (ต่อ)</b>								
38.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการพัฒนากระบวนการทำงาน กลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.00
39.	ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิชาชีพที่จะ ช่วยให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย	1	1	1	1	1	5	1.00
40.	ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับครูในการระบุนความต้องการในการ พัฒนาวิชาชีพรวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
41.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำให้แก่ครูได้	1	1	1	1	1	5	1.00
42.	ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการการฝึกอบรม และ นำมาพัฒนาแผนงานได้	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>6. การให้บริการแก่ผู้เรียน</b>								
43.	ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่มุ่งประโยชน์ไปสู่นักเรียนได้ โดยเฉพาะ	1	1	1	1	1	5	1.00
44.	ผู้บริหารสามารถจัดทำกำหนดการ การให้บริการแก่นักเรียน ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
45.	ผู้บริหารสามารถประเมินผลการใช้ประโยชน์ในการ ให้บริการแก่นักเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00
46.	ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการ เรียนรู้ของนักเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00
47.	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ ช่วยเหลือให้นักเรียนเกิดความสำเร็จและพึงพอใจ	1	1	1	1	1	5	1.00
48.	ผู้บริหารสามารถประกันประสิทธิผลของการให้คำแนะนำ ปรึกษาการบริการแนะแนวต่าง ๆ ให้กับนักเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>7. การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน</b>								
49.	ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและ เข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง	1	1	1	1	1	5	1.00
50.	ผู้บริหารสามารถประสานกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อดูแลสภาพความเป็นอยู่ของนักเรียนอันมีผลต่อ การเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดง ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>7. การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน (ต่อ)</b>								
51.	ผู้บริหารสามารถพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มทั้งด้านสังคม วัฒนธรรมและความต้องการด้านการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
52.	ผู้บริหารสามารถจัดระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.00
53.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้กลยุทธ์ทางการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
54.	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในความพยายามที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้เครื่องมือวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
55.	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>8. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้</b>								
56.	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายให้งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
57.	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนามาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00
58.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
59.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูพัฒนาประสิทธิภาพในวิชาชีพชั้นสูงบนพื้นฐานงานวิจัย	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>9. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์</b>								
60.	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงานนักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
61.	ผู้บริหารสามารถเผยแพร่สื่อสารประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบเพื่อจะได้รับการสนับสนุนวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>9. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ (ต่อ)</b>								
62.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
63.	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้ครูสร้างสรรค์และสื่อสารกับนักเรียนให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00
64.	ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของรัฐเป็นฐาน	1	1	1	1	1	5	1.00
65.	ผู้บริหารสามารถสื่อสารถึงความคาดหวังที่แน่นอนว่าครูทุกคนสามารถทำได้ตามมาตรฐานและปฏิบัติงานได้ในระดับสูง	1	1	1	1	1	5	1.00
66.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารการดำเนินงานของโรงเรียนแก่หน่วยงาน ชุมชนให้เห็นประสิทธิภาพของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
67.	ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	1	1	1	5	1.00
68.	ผู้บริหารสามารถจัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
69.	ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดสรรงบประมาณในงานประชาสัมพันธ์ไว้ล่วงหน้า	1	1	1	1	1	5	1.00
70.	ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
71.	ผู้บริหารสามารถประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
72.	ผู้บริหารสามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนต่อสาธารณชนได้	1	1	1	1	1	5	1.00
73.	ผู้บริหารสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสาธารณชนได้	1	1	1	1	1	5	1.00
74.	ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
75.	ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>10. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน</b>								
76.	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
77.	ผู้บริหารสามารถพัฒนาและบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
78.	ผู้บริหารสามารถร่วมมือกับครอบครัวและหน่วยงาน ต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคมและ การบริการอื่น ๆ สำหรับนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
79.	ผู้บริหารสามารถจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียม ประเพณี ประเพณีนิยมและวัฒนธรรม ที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
80.	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับทีมงาน นักเรียน ครอบครัวของนักเรียนและชุมชนเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม	1	1	1	1	1	5	1.00
81.	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>11. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ</b>								
82.	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
83.	ผู้บริหารสามารถจัดแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยีสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
84.	ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ	1	1	1	1	1	5	1.00
85.	ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
86.	ผู้บริหารสามารถบูรณาการการใช้วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
87.	ผู้บริหารสามารถจัดสรรงบประมาณและบุคลากรสำหรับการผสมผสานเทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดง ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>11. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (ต่อ)</b>								
88.	ผู้บริหารสามารถเข้าถึงสารสนเทศและแหล่งทรัพยากรผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์	1	1	1	1	1	5	1.00
89.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1.00
90.	ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
91.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
92.	ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี	1	0	1	1	1	4	0.8
93.	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัย	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>12. การนิเทศและการประเมินผล</b>								
94.	ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศและประเมินผลในรูปแบบที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
95.	ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการนิเทศโดยความร่วมมือจากคณะครูโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานรวมทั้งระบุถึงแนวทางการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
96.	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ตามสภาพจริงและประเมินผลตามสภาพจริง	1	1	1	1	1	5	1.00
97.	ผู้บริหารสามารถใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายสำหรับเป็นเครื่องมือประเมิน	1	1	1	1	1	5	1.00
98.	ผู้บริหารสามารถประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
99.	ผู้บริหารจัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00

ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>12. การนิเทศและการประเมินผล (ต่อ)</b>								
100.	ผู้บริหารมีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่องและวัด ความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
101.	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และจัดทำ ข้อมูลการประเมินสำหรับโรงเรียนและชุมชน	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>13. การเสริมสร้างสัมพันธภาพชุมชน</b>								
102.	ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่เกิดจากการประเมินมาปรับปรุง คุณภาพการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
103.	ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงาน ทางการศึกษา ชุมชน ครูและนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
104.	ผู้บริหารสามารถพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับ นักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง	1	1	1	1	1	5	1.00
105.	ผู้บริหารสามารถทำให้ชุมชนเข้ามามีเริ่มและร่วมรับผิดชอบ ต่อผลสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
106.	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ปกครองเป็นครูและเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง	1	1	1	1	1	5	1.00
107.	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง บ้าน โรงเรียนและชุมชนได้	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>14. การรื้อฟื้นเพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ</b>								
108.	ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอนและวิธีวิทยาการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
109.	ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจและสื่อสารมาตรฐานการ ปฏิบัติงานให้ครูได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
110.	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแหล่งความรู้ด้านการเรียน การสอนของคณะครู	1	1	1	1	1	5	1.00
111.	ผู้บริหารสามารถตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของ ครูในด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00



ตารางแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC

ข้อที่	สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่					รวม	เฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
<b>14. การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ (ต่อ)</b>								
112.	ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันด้วยการสนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วมและแสดงความห่วงใย	1	1	1	1	1	5	1.00
113.	ผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและการจัดการให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตครู	1	1	1	1	1	5	1.00
114.	ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจ และแรงจูงใจทางบวกแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
115.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูปรับปรุงการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
116.	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนวิธีการที่ครูแต่ละคนใช้ในการจัดระเบียบ จัดการห้องเรียน และรูปแบบลีลาในการสอน	1	1	1	1	1	5	1.00
117.	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนครูให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง ยอมรับและกระตุ้นให้ครูคิดสร้างสรรค์ ยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณ และรวบรวมผลสำเร็จของครู	1	1	1	1	1	5	1.00
118.	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
119.	ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครูเพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวังที่สูงในงานของนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
120.	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>รวมเฉลี่ย</b>							4.95	0.99

## ภาคผนวก ฉ

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$   
ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน  
ขนาดเล็กที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$

สำหรับสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน  
10 สมรรถนะที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  ที่กำหนดไว้ นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็น  
สมรรถนะที่มีความสำคัญและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งต่อผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในการ  
พัฒนาตนเอง และหน่วยงานต้นสังกัดที่อาจนำไปเป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน  
ขนาดเล็กต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยของทั้ง 10 สมรรถนะเพื่อให้ได้  
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดย  
นำเสนอตามลำดับความต้องการจำเป็นของแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 5 การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี

สมรรถนะที่ 6 การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 7 การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

สมรรถนะที่ 8 การให้บริการแก่ผู้เรียน

สมรรถนะที่ 9 การกำหนดวิสัยทัศน์

สมรรถนะที่ 10 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

สมรรถนะที่ 11 การสรรหาและพัฒนาครู

สมรรถนะที่ 12 การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ

สมรรถนะที่ 13 การเสริมสร้างสัมพันธ์ชุมชน

สมรรถนะที่ 14 การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้เรียน

โดยแต่ละสมรรถนะมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
5. การจัดระบบการเรียนการสอนที่ดี	5.1 การสร้าง พัฒนาและประเมินผลระบบการเรียนการสอนเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน	5.1.1 พัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 5.1.2 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการเรียนการสอนเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน 5.1.3 ประสานและร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 5.1.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผล การจัดระบบการเรียนการสอนของครู และผลสำเร็จของผู้เรียนเพื่อนำมาพัฒนา
	5.2 การออกแบบจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีระบบ	5.2.1 พัฒนาตนเองให้มีความรู้ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะครูได้ 5.2.2 ส่งเสริมให้ครูออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและผู้เรียน 5.2.3 ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายเพื่อร่วมกันออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 5.2.4 นิเทศ ติดตาม การออกแบบการเรียนรู้ของครูเพื่อมาปรับปรุงและพัฒนา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
6. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ	6.1 การจัดทำโครงการพัฒนาเทคโนโลยีให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ	6.1.1 ส่งเสริมความร่วมมือกับคณะครู ศึกษาความต้องการจำเป็นด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผนการปฏิบัติ 6.1.2 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน 6.1.3 เสริมสร้างความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อผู้เรียน 6.1.4 พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้งานเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างแท้จริง
	6.2 การบูรณาการการใช้ชีวิตทัศน์ คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีอื่น ๆ มาใช้กับหลักสูตรอย่างเหมาะสม	6.2.1 ศึกษาความต้องการจำเป็นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน 6.2.2 พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน 6.2.3 ส่งเสริมให้มีการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมากขึ้น 6.2.4 จัดหาและจัดทำห้องเรียนคุณภาพเป็นแหล่งเรียนรู้ ศูนย์รวม ICT

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	6.3 ความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทันสมัย	6.3.1 พัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับสูง 6.3.2 ส่งเสริมการวางระบบด้าน ICT ให้มีความพร้อมต่อการใช้งาน 6.3.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้ใช้ ICT ในการบริหารจัดการงาน เช่น ใช้ระบบ e-filing , e-office เป็นต้น 6.3.4 เข้ารับการอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญสามารถแนะนำครูได้
7. การส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	7.1 การพัฒนาหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความสมบูรณ์เต็มศักยภาพทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และความต้องการด้านการศึกษา	7.1.1 ศึกษาและพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างอิสระบนพื้นฐานมาตรฐานและตัวชี้วัดเดียวกัน 7.1.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษาข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับศักยภาพของนักเรียน 7.1.3 ศึกษาบริบทและชุมชนเพื่อจัดทำหลักสูตรพิเศษที่ตรงตามความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน โดยสอดคล้องกับบริบท ชุมชน โดยเน้นศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	7.2 การจักระบบการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	7.2.1 นิเทศ ติดตาม คู่มือการปฏิบัติงานของครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 7.2.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าถึงการค้นหาคำความรู้ทางอินเทอร์เน็ต โดยมีการควบคุมที่ดีจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในการเรียนรู้ 7.2.3 ใช้ระบบการนิเทศภายใน และเข้าไปมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด 7.2.4 ส่งเสริมให้ครูตรวจสอบและประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 7.2.5 เข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมกับนักเรียนอย่างจริงจัง
8. การให้บริการแก่นักเรียน	8.1 การทำกำหนดการการให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างชัดเจน	8.1.1 กำหนดแนวทางการให้บริการแก่นักเรียน ครอบคลุมการดำเนินงานและกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จแก่ผู้เรียน 8.1.2 ส่งเสริมให้ครูสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อจัดทำกรอบและนำผลมาจัดลำดับความสำคัญและจัดกิจกรรมส่งเสริมในด้านที่นักเรียนต้องการมากที่สุดตามลำดับ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	8.2 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน	8.2.1 ส่งเสริมให้มีการกำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนโดยจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติกิจกรรมให้ทุกฝ่ายรับรู้และร่วมทำ 8.2.2 ใช้ข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินมาเป็นประเด็นในการกำหนดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้เรียน 8.2.3 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน
	8.3 การประเมินผลการให้บริการแก่นักเรียน	8.3.1 นิเทศ ติดตามการดำเนินงานการให้บริการแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 8.3.2 ติดตาม คุณผลการปฏิบัติงานของครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแต่ละคนให้ทั่วถึงทุกระดับชั้น 8.3.3 ส่งเสริมให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน โดยการจัดทำแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์นักเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา



แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
<p>9. การกำหนดวิสัยทัศน์</p>	<p>9.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน</p>	<p>9.1.1 ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ฯ ตามกระบวนการ SWOT ANALYSIS ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและบริบทของโรงเรียน</p> <p>9.1.2 สร้างความตระหนัก ส่งเสริมให้เห็นความสำคัญ และให้ความรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>9.1.3 ศึกษา นโยบาย จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและบริบทของโรงเรียน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>9.1.4 พัฒนาตนเอง โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>9.1.5 ประชุมคณะครู และทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์</p>

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	9.2 การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	9.2.1 ประกาศวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 9.2.2 ส่งเสริมความเป็นผู้นำในการวิเคราะห์ผลสอบ O-NET , NT เพื่อหาแนวทางพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์ 9.2.3 ส่งเสริมให้มีการศึกษาผู้เรียนรายบุคคล และพัฒนาตามศักยภาพและความแตกต่างด้วยกิจกรรมตามความสนใจหลากหลายเป็นหลักการสำคัญที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ 9.2.4 นิเทศ ติดตามการนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ
10. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์	10.1 การวางแผนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในแผนปฏิบัติการประจำปี	10.1.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารกำหนดให้การประชาสัมพันธ์เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการ 10.1.2 จัดทำแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 10.1.3 จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน 10.1.4 จัดหาและจัดสรรงบประมาณสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	10.2 การวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง	10.2.1 ส่งเสริมการประเมินผลและปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ให้มีคุณภาพ 10.2.2 ใช้กระบวนการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงและประเมินงานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน 10.2.3 ประเมินผลวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน 10.2.4 เสริมสร้างการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูผู้ปกครองและทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
	10.3 การสื่อสารการดำเนินของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ	10.3.1 สร้างสรรค์การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ ร่วมกับครู เช่น การประชุมผู้ปกครอง การจัดกิจกรรมของโรงเรียนร่วมกับชุมชน 10.3.2 เสริมสร้างการเป็นผู้มีทักษะการสื่อสารที่ดี 10.3.3 เปิดช่องทางการประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียนที่หลากหลายต่อสาธารณชน เช่น วารสารโรงเรียน เว็บไซต์ Facebook กระดานข่าว เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
11. การสรรหาและพัฒนาครู	11.1 การวางแผนสรรหาและพัฒนาครูเพื่อความเป็นมืออาชีพ	11.1.1 ส่งเสริมการบริหารจัดการในรูปของศูนย์เครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง 11.1.2 ประสานความร่วมมือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนอัตรากำลังครู 11.1.3 วางแผนพัฒนาครูโดยศึกษาสมรรถนะของครูที่เป็นจุดที่ควรพัฒนา 11.1.4 กำหนดนโยบายส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ต่าง ๆ ทั้งจากเอกสาร อินเตอร์เน็ต อบรม ศึกษาดูงาน 11.1.5 ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน และประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู 11.1.6 วางแผนพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการทำงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนระดับและนำผลการวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้อย่างจริงจัง
	11.2 การกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นมืออาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ	11.2.1 ประชุมครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองสู่เพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง 11.2.2 ส่งเสริมครูให้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย 11.2.3 สร้างสรรค์การนิเทศแบบกัลยาณมิตร และชื่นชม ยกย่อง ส่งเสริมให้ครูประกวดผลงานในโอกาสต่าง ๆ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
12. การรอบรู้เพื่อส่งเสริมครูมืออาชีพ	12.1 มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสอน การเรียนรู้ กระบวนการเรียนการสอน และวิธีวิทยาการสอน	12.1.1 ส่งเสริมให้เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและวิธีวิทยาการสอน 12.1.2 สร้างความเข้าใจและสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ครูได้อย่างชัดเจน
	12.2 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาความเป็นมืออาชีพ	12.2.1 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการทำงาน 12.2.2 สร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน 12.2.3 ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครูในด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน 12.2.4 ส่งเสริมครู ช่วยเหลือครูในการทำผลงานวิจัยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 12.2.5 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความก้าวหน้าของครูอย่างต่อเนื่อง 12.2.6 ร่วมดำเนินงานและติดตามงาน ช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน 12.2.7 ทำให้ครูเชื่อมั่นว่าความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	12.3 การปฏิบัติตนให้เป็นแหล่งความรู้ด้านการเรียนการสอนของคณะครู	12.3.1 สามารถสร้างความผูกพันด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและการจัดการให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตครู 12.3.2 ส่งเสริมให้เป็นผู้มีภูมิรู้ด้านการศึกษา มีทักษะด้านการสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 12.3.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
13. การเสริมสร้างสัมพันธชุมชน	13.1 การให้ผู้ปกครองเป็นครูและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง	13.1.1 ส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 13.1.2 เสริมสร้างทักษะการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้ปกครองและทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 13.1.3 ประสานความร่วมมือกับชุมชนและผู้ปกครองเพื่อจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือปราชญ์ชาวบ้านช่วยในการจัดการเรียนการสอนและประเมินผลผู้เรียน 13.1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	13.2 การให้ชุมชนเข้ามามีเริ่มและร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียน	13.2.1 ส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานที่หลากหลาย 13.2.2 ส่งเสริมกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาของโรงเรียน 13.2.3 เชิญชวน หรือใช้เทคนิคการจูงใจให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 13.2.4 ศึกษาบริบท และชุมชน จัดทำ MOU กับหน่วยงาน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อร่วมจัดการศึกษา
14. การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของนักเรียน	14.1 การวิเคราะห์และวางแผนให้บริการด้านความปลอดภัยแก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	14.1.1 กำหนดให้การจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกโรงเรียนเป็นนโยบายต้นสังกัด 14.1.2 พัฒนาระบบการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรค 14.1.3 ส่งเสริมให้มีการวางแผนงาน/โครงการและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สมรรถนะย่อยของสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
	14.2 การจัดสภาพแวดล้อมโดยยึดขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีนิยม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย	14.2.1 ส่งเสริมความร่วมมือกับครอบครัวและหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนดูแลความเป็นอยู่ สุขภาพ สังคมและการบริการอื่น ๆ สำหรับผู้เรียน 14.2.2 ศึกษาบริบทสภาพความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน 14.2.3 พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้วิถีชีวิตของชุมชน
	14.3 การพัฒนา และบริหารนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของนักเรียน	14.3.1 ประสานและส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนเพื่อเชิญชวนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 14.3.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานด้านสาธารณสุข เพื่อให้ความรู้และร่วมดูแลสุขภาพพลานามัยของผู้เรียน 14.3.3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้มีความเข้มแข็ง



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวรรณต์ อินทรโสภะ เกิดวันที่ 15 สิงหาคม 2506 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกภูมิศาสตร์ วิชาโทสุขศึกษา คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา เมื่อปี พ.ศ.2531 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกการวัด-ประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อปี พ.ศ.2546 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ.2546 และเข้า ศึกษาต่อในระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขาแหลม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ