

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

A Competency Enhancement Model for Transformative Instructional Leaders of Academic Heads of Secondary School under the Ofce of Basic Education Commission

ภัทร แสงเพ็ญ และ ทิเรก พรสัมา



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในปัจจุบัน (2) องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ (3) นำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และ (4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 480 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในปัจจุบัน ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการนิเทศภายในโรงเรียน (2) องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ประกอบด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตามงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มี 2 องค์ประกอบหลัก (4) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ, การเสริมสร้างสมรรถนะ, ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

Abstract

This research is a mixed method. The four objectives were: (1) to investigate the recent competency for transformative instructional leaders, (2) to study the factors enhancing competency for transformative instructional leaders, (3) to propose a competency enhancement model for transformative instructional



leaders; and (4) to investigate the appropriateness and possibility of the competency enhancement model for transformative instructional leaders. This was done through analyzing responses of the questionnaire from 480 head teachers and applying 19 experts. Collected data were analyzed applying frequency, percentage, mean, standard deviation, stepwise multiple regression analysis and correlation analysis. Findings from this study were as follow: (1) The overall competency for transformative instructional leaders was rated at high level; curriculum management and learning plan, activities management, learning measurement and evaluation, learning media development and implementation, academic support and development research for educational quality improvement and supervision in school. (2) Factors enhancing competency for transformative instructional leaders were rated at high level: participative management, transformational leadership, job monitoring, empowerment, authority & accountability and results-based management. (3) A competency enhancement model for transformative instructional leaders consists of two major components. (4) The results from examining the appropriateness and possibility of the model were both at high level.

Keywords: academic transformative instructional leaders, competency, head teachers.



ความนำ

การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมของการบริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการออกแบบการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนไป (รุ่ง แก้วแดง, 2543) โดยผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำองค์กร ต้องพยายามคิดค้นและพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างไปจากการบริหารแบบเดิมๆ เพื่อพัฒนาองค์กรของตนให้อยู่รอดและนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย (ปองสิน วิเศษศิริ, 2549) ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องแสวงหาและพัฒนาแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาทักษะบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง ให้มีความรู้ความสามารถในการสอน รวมทั้งสนับสนุนการบริหารเชิงวิชาการ

ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการกำลังเร่งดำเนินการเรื่องการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาต้องทำหน้าที่หลักเพื่อเป็นผู้นำและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญ ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับรองลงมาที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ดังนั้นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงมีภาระเพิ่มและซับซ้อน มากขึ้น ซึ่งครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ครูและนักเรียน จัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข (บรรเจิดอุณหนิรัตน์, 2555)

ปัจจุบันคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยอยู่ในระดับไม่น่าพอใจ เนื่องจากความรู้ ความสามารถของนักเรียนโดยเฉลี่ยต่ำลงทั้งด้านกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียน และยังมีอีกหลายเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะด้านครู ซึ่งยังขาดแคลนครูที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดีและใจรักมาเป็นครู ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและยังไม่มีกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปสู่สถานศึกษา รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง (สมร ปาโท, 2552) ดังนั้น

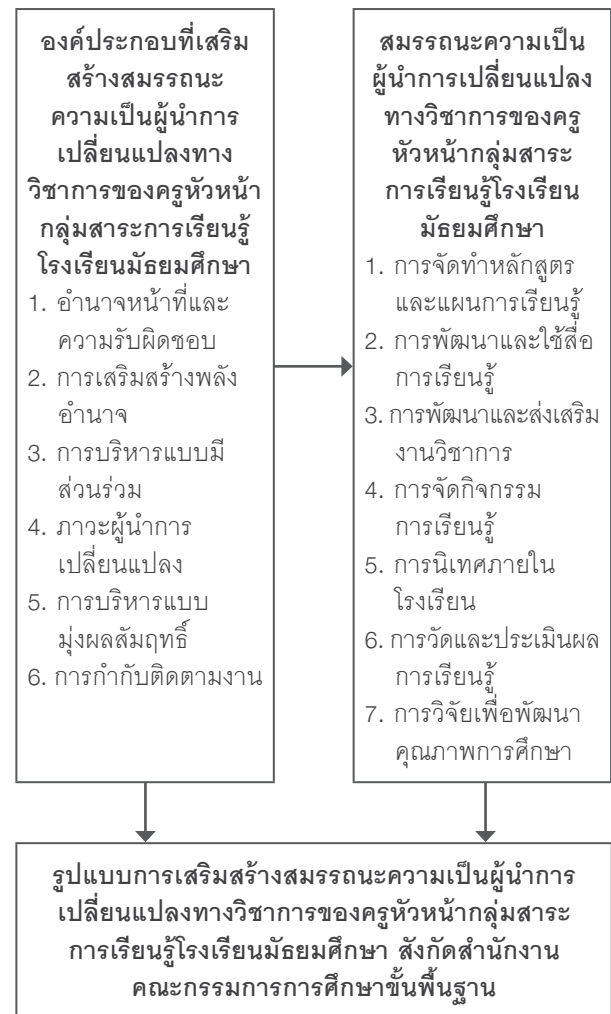
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาเพราะเป็นผู้ทำหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ ควบคุมและจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการในโรงเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ จากสาระสำคัญดังที่กล่าวมา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเครื่องมือในการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาและส่งผลดีต่อระบบการศึกษาของไทยในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา
4. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของ สมร ปาโท (2552), ชนตดี วัจนะรัตน์ (2553), Marquis, & Huston (2000), Wolf, Boland, & Aukerman (1994) และแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของ Eisner (1976), Keeves. (1988)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
2. ศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน
3. ศึกษาองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา
4. นำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา

5. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ได้แก่ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคกลาง ปีการศึกษา 2555 จำนวน 580 โรงเรียน 4,640 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคกลาง ปีการศึกษา 2555 จำนวน 60 โรงเรียน 480 คน โดยใช้วิธีการสุ่ม แบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ข้อมูลในการทำวิจัย

2. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

3. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบร่างรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยใช้วิธีการจัดประชุมสนทนากลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ข้อมูลเบื้องต้น เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ, การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา, ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, สมรรถนะและการเสริมสร้างสมรรถนะ, ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. แบบสอบถามของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 146 ข้อ มีความเชื่อมั่น .9350 ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มี 71 ข้อ

มีค่าดัชนีความสอดคล้อง .909 และองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มี 75 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง .965

3. การจัดประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ข้อมูลเบื้องต้น เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวบุคคลและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

2. การตอบแบบสอบถามของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเรื่องสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาและองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ข้อมูลในการทำวิจัย

3. การจัดประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบร่างรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา ใช้การสรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสารให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

3. การประชุมสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับความสำคัญประกอบด้วย (1) การจัดทำหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ (2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (3) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ (4) การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ (5) การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการ (6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ (7) การนิเทศภายในโรงเรียน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตาม ลำดับความสำคัญประกอบด้วย (1) การกำกับติดตามงาน ($Beta = .517$) (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ($Beta = .241$) (3) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta = .219$) (4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ($Beta = .181$) (5) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ($Beta = .110$) และ (6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($Beta = .099$)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม พบว่าได้ผลดังนี้

1. ด้านสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ด้านการจัดทำหลักสูตรและ

แผนการเรียนรู้มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามเนื้อหาสาระวิชาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตร และส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับผู้เรียน (2) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการเสริมสร้างดังนี้ สนับสนุนให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนและร่วมกิจกรรมทางวิชาการตามความถนัดและสนใจ สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไป ตามเป้าหมายทางวิชาการ และสนับสนุนการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (3) ด้านการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการเสริมสร้างดังนี้ สนับสนุนการจัดระบบการวัดและประเมินผล การเรียน (การเทียบโอนผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน การบันทึกผล การรายงานผลและการส่งต่อข้อมูลนักเรียน) ได้ถูกต้อง ส่งเสริมให้ครูสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่หลากหลายและได้มาตรฐาน และสนับสนุนแนะนำให้ครูประเมินผลตามสภาพจริงจากการปฏิบัติและผลงาน (4) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการเสริมสร้างดังนี้ สนับสนุนให้ครูผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ที่ทำจากวัสดุท้องถิ่น สนับสนุนการจัดอบรมครูให้มีความรู้และทักษะในการใช้สื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนการเผยแพร่สื่อการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาอื่นและชุมชน (5) ด้านการพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการ มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ สนับสนุนการจัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการของครูและนักเรียน สนับสนุนการแนะแนวการศึกษา โดยประสานความร่วมมือกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่งเสริมครูให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เช่น ศึกษาดูงานหรือลาศึกษาต่อ (6) ด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการวิจัย ส่งเสริมครูให้นำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน และสนับสนุนครูให้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (7) ด้านการนิเทศภายในโรงเรียน มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ สนับสนุน

การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์กับครู ภายหลังการนิเทศ ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมนิเทศภายใน โดยเน้นให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสนับสนุน การปฏิรูมนิเทศทางวิชาการแก่ครูบรรจุใหม่ และครูผู้สอน ก่อนเปิดภาคเรียนทุกครั้ง

2. ด้านองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิธี ดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ การสนับสนุนให้ครูนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมครูให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และการส่งเสริมครูให้ มีส่วนร่วมในการนิเทศภายในสถานศึกษา (2) ด้านภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ การเป็นที่เคารพนับถือศรัทธาและเป็นแบบอย่าง การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดีของครู การกระตุ้นให้ครู ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อส่งเสริมงาน วิชาการ และการทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าและ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานวิชาการ (3) ด้านการกำกับ ติดตามงาน มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ การให้ ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และการนำผลการติดตามงานวิชาการมาปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้น (4) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีวิธีดำเนินการ เสริมสร้าง ดังนี้ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานวิชาการและให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครู การจัดให้มีฐานข้อมูลทางวิชาการแก่ครูเพื่อนำไปพัฒนา คุณภาพผู้เรียนและการมอบหมายงานวิชาการให้ครู ปฏิบัติและให้ทำงานอย่างอิสระ (5) ด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ การรายงานผลการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนให้ครู ทุกคนทราบ การมีอำนาจในการพิจารณาความดีความ ชอบตามผลการปฏิบัติงาน และการมีมาตรการเสริมด้าน การจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น (6) ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวิธีดำเนินการเสริมสร้าง ดังนี้ การมีเทคนิคในการ บริหารงานวิชาการและกระบวนการทำงานใหม่ๆ มีการ

ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบต่อผลของ การกระทำ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทางวิชาการของโรงเรียนที่ชัดเจนและวัดได้ แสดง ดังภาพ 2 (ท้ายบทความ)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม พบว่า ผลการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการ เสริมสร้างสมรรถนะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยค้นพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน มี 7 ตัวแปร คือ (1) การจัดทำหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ (2) การพัฒนาและใช้สื่อ การเรียนรู้ (3) การพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการ (4) การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ (5) การนิเทศภายในโรงเรียน (6) การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ และ (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา กับองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะทั้ง 6 ตัวแปร จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะที่มีความ สัมพันธ์สอดคล้องกับสมรรถนะความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทางวิชาการสูงสุด คือ ด้านการกำกับ ติดตามงาน โดยเมื่อครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการกำกับติดตามงานให้แก่ครู จะส่งผลให้สมรรถนะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจมีสาเหตุ มาจาก การที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความเห็นว่าการ กำกับติดตามงานเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารซึ่งมี

หน้าที่ที่ต้องควบคุมคุณภาพและภารกิจของโรงเรียนที่รับผิดชอบและการกำกับติดตามงานสามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีข้อสังเกตจากตัวชี้วัด พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการจัดระบบการติดตามงานวิชาการอย่างต่อเนื่องและชัดเจน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการติดตามงานที่ชัดเจน ซึ่งข้อคำถามนั้นแสดงให้เห็นว่า การกำกับติดตามงานต้องเป็นกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการดำเนินไปสู่เป้าหมายคือ คุณภาพการศึกษา และอาจกล่าวได้ว่า การกำกับติดตามงานเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ และจำเป็นต้องกระทำเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปรับปรุงให้เกิดผลดี ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการกำกับติดตามงาน มี 3 ประเภท คือ การกำกับติดตามงานก่อนการดำเนินงาน การกำกับติดตามงานระหว่างการทำงานและการกำกับติดตามงานหลังการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับหลักของการกำกับติดตามงาน เช่น เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาสามารถแก้ไขได้ตรงจุดและควบคุมได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2541), อุทุมพร จามรมาน (2542), สุเทพ บุญเติม (2549) และ Bartle (2008) ที่ได้สรุปสาระสำคัญไว้ว่า กระบวนการกำกับติดตามงาน ต้องมีการจัดระบบการติดตามงาน การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานวิชาการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้มีเกณฑ์ในการติดตามงานที่ชัดเจน มีการติดตามช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงานวิชาการและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น มีการสรุปผลการปฏิบัติงาน ผลการเรียนรู้ หลักสูตรและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า แนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาและงานวิจัยเห็นพ้องต้องกัน ว่าการกำกับติดตามงานเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกระดับ ดังนั้นองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการกำกับติดตามงาน จึงมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกว่าด้านอื่น ๆ

สำหรับองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการต่ำที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว เมื่อมีการกำกับติดตามงานมาก น่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสูงด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามกลับพบว่า เมื่อมีการกำกับติดตามงานและกระตุ้นการทำงานเพิ่มมากขึ้น กลับทำให้ครูเกิดความเฉื่อยชา ไม่อยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานจริงตามแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำเป็นหลัก เริ่มต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเกิดจากความต้องการของผู้นำเองไม่ได้เป็นการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติคือ ครู ถึงแม้ว่าในแนวคิดจะให้ความสำคัญกับหลักการมีส่วนร่วม แต่สำหรับในทางปฏิบัติแล้วการเปลี่ยนแปลงมีฐานแนวคิดมาจากผู้นำเป็นส่วนใหญ่ โดยเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ร่วมปฏิบัติงานคือ ครู และอาจขาดองค์ประกอบอื่น ๆ มีข้อสังเกตว่า แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีข้อจำกัดเมื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติ เช่น ความชัดเจนในกรอบมโนทัศน์ บุคลิกภาพของผู้นำที่เชื่อมโยงหรือเป็นปัจจัยโน้มน้าวให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้ และแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อำนาจกับผู้บริหารมากเกินไป ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ขาดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ สมร ปาโท (2552), ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์ (2554) และ ชเนตติ วัจนะรัตน์ (2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย (1) ขาดกรอบความคิดเชิงมโนทัศน์ที่ชัดเจน เพราะเป็นทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างและหลากหลายมิติ ครอบคลุมหลายประเด็น เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การจูงใจการสร้างความสำเร็จ

และไว้วางใจ (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองผู้นำในเชิงคุณลักษณะนิสัยด้านบุคลิกภาพมากกว่าพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้หรือสอนได้ จึงทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษที่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้อื่นได้ (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวางตนเสมือน “ชนชั้นนำ” และขาดความเป็นประชาธิปไตย เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทโดยตรงในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์และผลักดันสู่ทิศทางใหม่ ทำให้การกระทำของผู้นำแยกเป็นอิสระจากผู้ตามหรือไม่ก็วางตนอยู่เหนือความต้องการของผู้ตาม และ (4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพื้นฐานมาจากข้อมูลเชิงคุณภาพของบุคคลที่เป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร แต่ไม่ได้มาจากผู้นำแบบอื่นๆ ที่อยู่นอกองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น

นอกจากนี้ ข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสอดคล้องกับแนวคิดของชนพิศเลียงประไพพันธ์ (2554), Mariner-Tomey (1993), Wolf, Boland & Aukerman (1994) และ Marquis & Huston (2000) ที่ได้แสดงทัศนะที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทุ่มเท เสียสละและอุทิศตนให้กับงาน ผู้นำจะมองในมุมที่กว้างกว่าในความซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์กร โดยที่เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายเดียวกัน มีความมั่นคงและสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งทัศนะดังที่กล่าวมานั้น ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อาจจะเล่ายการพิจารณาความซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทัศนคติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหน้าที่ของครู การยอมรับ การเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครู รวมถึง วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนด้วย และอีกประการหนึ่งคือ คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเด็นดังที่กล่าวมานั้น และอาจส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการได้

2. องค์กรประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 ตัวแปร คือ (1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (5) การบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (6) การกำกับติดตามงาน กับสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการทั้ง 7 ตัวแปร จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า องค์กรประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยเมื่อครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครูจะส่งผลให้สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจาก ความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจเป็นการเพิ่มภาระงานที่ต่างไปจากงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่หรืออาจเป็นกระบวนการสร้างภาพลักษณ์ของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยไม่ได้มุ่งเน้น ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง โดยมีข้อสังเกตจากตัวชี้วัด พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้ครูผลิต พัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไว้วางใจและให้เกียรติครู ในการตัดสินใจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ และสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองทางวิชาการตามความถนัดและสนใจ ซึ่งข้อคำถามแสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ทำให้ครูมีภาระงานเพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและให้เกียรติครูก็ตาม กระนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจถึงแม้ว่าจะมีความหมายในเชิงสร้างสรรค์ เป็นการกระจายความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว แต่ก็เป็นการเพิ่มภาระงานให้ครูมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีปัญหามาจากทัศนคติส่วนบุคคลของครูด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blase & Blase (1994) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูนั้นมีสาเหตุมาจากเรื่องส่วนบุคคล โดยครูที่ไม่ประสงค์จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการบริหารให้เหตุผลว่า

จะทำให้เสียเวลาของงานสอนและเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นความพยายามปิดบังภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่ขาดความสามารถในการทำงาน ครูบางคนขาดความพยายามจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ประกอบกับการขาดทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอและขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Klecker & Loadman (1996) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาระงานที่เกินกำลังของครูหรือการที่ครูชอบทำงานตามลำพังเป็นสิ่งที่มีความกระทบและบั่นทอนพลังอำนาจการทำงานของครู นอกจากนี้ปัญหาทัศนคติส่วนบุคคลของครูแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจที่มาพร้อมกับภารกิจใหม่ของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของครูด้วยหรือปัญหาการยอมรับผลการดำเนินงานของครูหากผลการดำเนินการไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนก็เป็นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mouly, Smith & Sankaran (1999) ที่ได้กล่าวไว้ว่า อุปสรรคในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์กร เช่น บุคลากรกลัวการรับทักษะใหม่ๆ ที่ทำให้ตนต้องรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประศาสน์ ปรีชม (2548) ที่ได้พบปัญหาและอุปสรรคในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลแก่ครูไม่ชัดเจน การมอบหมายหน้าที่โดยไม่มอบอำนาจ มาตรฐานการทำงานของครูในแต่ละแห่งไม่เท่ากัน การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบนำไปสู่ความขัดแย้ง ขาดการยอมรับของครูและผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครู และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545) ที่ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน พบว่า บุคลากรขาดการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ในการทำงาน ขาดการรับรู้เป้าหมายการทำงาน การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไม่ชัดเจนไม่ตรงกัน บุคลากรขาดความอดทน ขาดความเพียรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้เวลาและความสัมพันธ์ด้านอำนาจทั้งในฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรปฏิบัติงาน ตั้งอยู่บนรากฐานของความกลัวและขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Nsaliwa (1996) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจการศึกษา

ต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่มีความรับผิดชอบและมีการเพิ่มอำนาจในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งพบปัญหา คือ ขาดการเตรียมความพร้อม ทรัพยากรขาดแคลน ขาดความร่วมมือจากผู้บริหาร แรงจูงใจไม่เพียงพอและต่อต้านการมอบอำนาจ

นอกจากนี้ สาเหตุที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษามีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครู จะส่งผลให้ครูมีสมรรถนะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ อาจเกี่ยวข้อง กับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นการส่งเสริมในการปฏิบัติงานร่วมกันและการมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น เช่น การยอมรับและให้ความไว้วางใจในตัวครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ได้เป็นผู้บริหารสูงสุดในสถานศึกษา การเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็เป็นครูคนหนึ่งที่มีสถานภาพใกล้เคียงกัน จึงอาจส่งผลต่อการยอมรับและให้ความไว้วางใจในตัวครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ก็เป็นได้ ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ บลาส และบลาส (Blase & Blase, 1994 อ้างถึงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ประกอบด้วย การยอมรับและให้ความไว้วางใจในตัวครู และสอดคล้องกับแนวคิดของ Short & Greer (1997) ที่ได้กล่าวว่า สิ่งที่ครูต้องการให้ผู้บริหารกระทำเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ การทำให้ครูเข้าใจในกรอบและความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานและสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในสถานศึกษา นอกจากนี้ สิ่งที่ครูประสงค์ให้ผู้บริหารกระทำเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูหรือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรที่ส่งผลทำให้สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับต่ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ศิริบุญเกสซ์ (2545) ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีสภาพที่เอื้อต่อการ

เสริมสร้าง พลังอำนาจการทำงาน เช่น ความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงานบุคลากร ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นต้น

3. จากผลการตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้จัดประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิให้การรับรองรูปแบบพบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ โดยผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบ ดังที่ Keeves (1988) และสมาน อัสวภูมิ (2537) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงานอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ โดยทั่วไปเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงานหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งแสดงถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ และจากการนำเสนอรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Eisner (1976) ที่ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ว่าเป็นการตรวจสอบรูปแบบที่ใช้วัตถุบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงกรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง ดังนั้น รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้จึงมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ระดับนโยบาย (1) กระทรวงศึกษาธิการควรมีการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา (2) กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์การเสริมสร้าง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา (3) กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการบริหารสถานศึกษาให้มีรูปแบบในการเสริมสร้าง สมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการให้สถานศึกษาบริหารงานด้วยตนเอง มีความคล่องตัวและมีการปรับใช้รูปแบบให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ระดับสถานศึกษา (1) สถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ จะต้องมีการฝึกอบรมในการศึกษาแนวคิด วิธีการของรูปแบบให้ชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ โดยสถานศึกษามีการจัดประชุมอบรมและประเมินองค์ความรู้ก่อนมอบหมายให้ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ (2) สถานศึกษาควรสนับสนุน

ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเกิดความยั่งยืน (3) ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมด้วยการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็น และทันสมัย (4) ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องศึกษาคู่มี การใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เข้าใจ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับผู้บริหารสถานศึกษา (1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักว่า ถึงแม้รูปแบบนี้จะช่วยให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ แต่จะทำให้เกิดความยั่งยืนตลอดไปนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้า การเลื่อนวิทยฐานะ การโยกย้ายครูเข้ามาใหม่ ซึ่งต้องมีศักยภาพ ความสามารถสูง มีภาวะผู้นำเพื่อให้การบริหารงานมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ขวัญและกำลังใจด้วยการให้ความดีความชอบ การยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ ตลอดจนการสนับสนุนปัจจัยด้านทรัพยากรต่างๆ (3) การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการตามรูปแบบนี้ สถานศึกษา

หรือผู้รับผิดชอบต้องวางแผนการปฏิบัติงานให้มีสาระครอบคลุมถึงการจัดทำแผนที่มีกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ การนำไปปฏิบัติ การกำกับติดตาม การประเมินผล และการรายงานผล โดยมีการสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาอื่นหรือสังกัดอื่น เพื่อพัฒนารูปแบบให้สามารถปรับใช้ได้กับสถานศึกษาทั่วไป

2.2 เนื่องจาก การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้าง รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จึงควรนำไปทดลองใช้และประเมินผลการใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

2.3 ควรนำรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้และเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด



ภาพ 2 รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



เอกสารอ้างอิง

- ชเนตตี วัจนะรัตน์. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์. (2554). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์, 1(2), 88-99.
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์. (2555). รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา
ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย
อีสเทิร์นเอเซีย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(1), 78-88.
- ประศาสน์ ปรีชม. (2548). การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
นครปฐม เขต 2. สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. วารสารการศึกษาไทย,
3(22), 12-16.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). การปฏิรูปการศึกษาไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในการปฏิรูปการศึกษา: แนวคิด
และหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- สมชาย บุญศิริเกสซ์. (2545). การศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมร ปาโท. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์, 2(1), 99-109.
- สมาน อัสวภูมิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร
การศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2541). ระบบการกำกับติดตาม ประเมินผล นโยบายและแผน. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุเทพ บุญเดิม. (2549). การพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทุมพร จามรมาน. (2542). การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.
กรุงเทพฯ: กองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- Bartle, P. (2008). *The nature of monitoring and evaluation: Definition and purpose*. Retrieved from <http://www.scn.org/cmp/modules/mon-wht.htm>
- Blase, J & Balse, J. (1994). *Empowering Teachers: What successful Principals*. Thousand Oak, California: Corwin Press.
- Eisner, E. (1976). *Education connoisseiship and criticism: Their form and functions in education evaluation*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Keeves. P. J. (1988). *Educational research, Methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Klecker, B. M., & Loadman, W. E. (1996). *Dimension of Teacher Empowerment: Identifying New Roles for Classroom Teacher in Restructuring Schools*. Retrieved from <http://ehostvgw16.epnet.com>
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2000). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (3rd ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Marriner-Tomey, A. (1993). *Transformational leasership in nursing*. St. Louis: Mosby-Year Book.
- Mouly, V. S., Smith, A. C. & Sankaran, J. (1999). *Perception of empowerment: Insights from two New Zeland organizations In Business Ethics in Theory and Practice: Contributions fron Asia and New Zeland*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Nsaliwa, C. D. (1996). Decentralization of Education Decisio-Making in Malawi. *Dissertation Abstracts International*, 57(7), 2781.
- Short, P. M. & Greer, J. T. (1997). *Leadership in Empowered Schools: Themes from Innovative Efforts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wolf, B. A., Boland, S., & Aukerman, M. (1994). A transformational model for the Practice of professional nursing, part 1: The model. *Journal of Nursing Administration*, 24(4), 30-34.

