



รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

พัทธยา ชนะพันธ์

คุชฎินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2555  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

พัทธยา ชนะพันธ์

คุชฎินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP MODEL OF SCHOOL  
PRINCIPALS UNDER THE OFFICE OF SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA 30

PATTAYA CHANAPUNTH

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements  
for Doctor of Philosophy in Educational Administration  
Academic Year 2012  
Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University


ชื่อเรื่องคุณวุฒิพนธ์

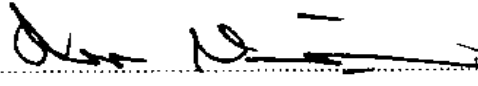
รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 30

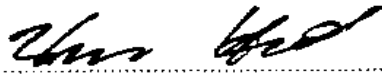
ชื่อนักศึกษา

นางพัทธยา ชนะพันธ์

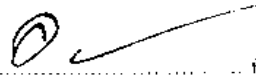
คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์

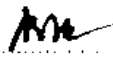
  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิมลภา อารีรัตน์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนสิข สิริสมบุญรณ์)

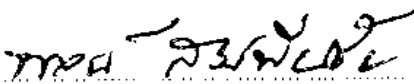
  
..... กรรมการ  
(ดร.นภาพร แก้วดวงดี)

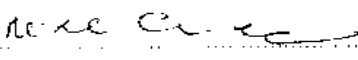
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

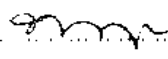
  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้อำนวยการศูนย์ ดร.อารีฉวี เลี่ยมสา-อาดานา)

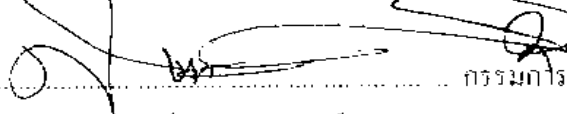
  
..... ศึกษาราชภัฏระยอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พลสิทธิ์ มานูชิต)

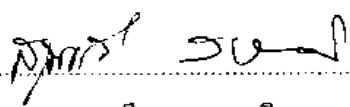
คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์

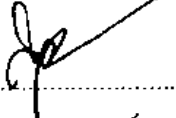
  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ สระเพ็ชรชัย)

  
..... กรรมการ  
(คุณหญิง ดร.กษมภ์ สารชัชชา)

  
..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.พอทธิ สิริบรรณพิทักษ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดิลก บุญเรืองรอด)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สุพรรณิ สมานญาติ)

  
..... กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เสเรษฐจงจร) โครังการปรัชญาคุณวุฒิพนธ์

ชื่อเรื่อง	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30
ชื่อผู้วิจัย	พัทธยา ชนะพันธ์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา อารีรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.มนสิข ลิทธิสมบุรณ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.นภาพร แก้วดวงดี
ปีการศึกษา	2555

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 และ 2) ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การร่างรูปแบบฯ โดยดำเนินการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษากรณีศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน นำมายกร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 37 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานวิชาการ จำนวน 37 คน และครูผู้สอน จำนวน 252 คน โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย รวมทั้งหมด จำนวน 326 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการโดยใช้วิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา และทำประชาพิจารณ์เพื่อรับรองและนำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน

### ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียน 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ด้าน การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และ 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

2. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น สอดคล้องกันว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทุกด้าน และ ผู้เข้าร่วมทำประชาพิจารณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

<b>Title</b>	<b>Instructional Leadership Model of School Principals under the Office of Secondary Educational Service Area 30</b>
<b>Author</b>	<b>Pattaya Chanapunth</b>
<b>Program</b>	<b>Educational Administration</b>
<b>Major Advisor</b>	<b>Associate Professor Dr.Wallapha Areerattana</b>
<b>Co-advisor</b>	<b>Associate Professor Dr. Manasit Sittisomboon</b>
<b>Co-advisor</b>	<b>Dr. Napaporn Kaewdougdee</b>
<b>Academic Year</b>	<b>2012</b>

#### **ABSTRACT**

The objectives of the research were 1) to develop the instructional leadership model for school principals and 2) examine the school instructional leadership principals. The research was implemented in three phases. Phases 1- research design which included reviewing related literatures, case studies, and interviewing 5 experts to model the instructional leadership model. The instruments of Phases 1 were document analysis form interviews, observation form. Data was processed in content analysis, Phases 2- development of instructional leadership model of School Principals through query of attitude towards the model outline form 326 samples, including 37 school principals, 37 academic affair vice school principals, and 252 teachers obtained through Simple Random Sampling using questionnaires. Data was analyzed in mean and standard deviation, and Phases 3- the investigation of instructional leadership model of school principals based on Connoisseurship through survey from the qualified specialists. Data was analyzed in frequency, percentage, and content analysis. The process was supported by public hearing arranged for further implementation.

Research findings revealed that

1. The instructional leadership model of school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 30 included 6 major dimensions, i.e. 1) development of student's potentials 2) providing facilitating climate and culture for effective learning and quality 3)determination of direction for change 4) supervision and assessment of teaching 5) curriculum administration and 6) development of professional teachers.

2. Through Connoisseurship investigation, the experts reaffirmed the validity of all the key dimensions identified and the model of instructional leadership of school principals under the Office of Secondary Educational Service Area 30.

**Keyword :** Instructional Leadership



## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา อารีรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ให้คำปรึกษา ซึ่งแนะนำการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน และถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำวิจัยให้มีคุณภาพ ตลอดจนกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. มนสิข สิริสมบุญ และอาจารย์ ดร. นภาพร แก้วดวงดี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำแนะนำ กำกับ ติดตามและสร้างแรงบันดาลใจการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตร ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านคุณหญิง ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ดร. สุรัฐ ศิลปอนันต์ และศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความเมตตา แนะนำ และกรุณาในการวิเคราะห์และตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน โรงเรียนคอนสารวิทยาคมทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณน้ำใจและมิตรภาพของอาจารย์เพื่อนนิสิตหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 2 (จังหวัดชัยภูมิ) ทุกคนที่ให้การช่วยเหลือเป็นกำลังใจทำให้ผู้วิจัยสามารถทำการวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อคมาชาติ-คุณแม่อิสาน ประยูรชาญ บิดามารดาผู้ให้กำเนิด และครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายจักรวุฒิ ชนะพันธ์และลูกชายทั้งสามที่คอยส่งเสริมให้สนับสนุนทุนการศึกษาและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งแก่ผู้วิจัยเสมอมา

พัทธยา ชนะพันธ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>11</b>
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา.....	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ.....	32
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน.....	39
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน.....	50
การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย.....	62
บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 30.....	85
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย.....	101
ระยะที่ 1 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน	101
ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียน.....	106
ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียน.....	110
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
<b>บทที่ 5</b> สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	192
สรุปผลการวิจัย.....	193
อภิปรายผล.....	200
ข้อเสนอแนะ.....	217
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>221</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	236
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	241
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์เครื่องมือ.....	247
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	307
ภาคผนวก จ การตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย.....	362
ภาคผนวก ฉ สำเนาประกาศนียบัตรภาษาอังกฤษ.....	364
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของฮาลินเจอร์ และเมอร์ฟี .....	53
2	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของเมอร์ฟี.....	55
3	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของเว็บเบอร์.....	57
4	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy.....	58
5	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของอลิก-ไมเอลคลาค และฮอยย์( Alig-Mielcarek & Hoy) ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์.....	59
6	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของแมคอีแวน.....	60
7	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเสียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทคุปต์ และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์.....	61
8	การสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียน.....	63
9	แนวคิดของนักการศึกษาที่นำกำหนดเป็นองค์ประกอบภายใต้รูปแบบภาวะ ผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน.....	70
10	สรุปผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษารอบที่สอง(พ.ศ. 2549-2553).....	89
11	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์.....	105
12	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	107
13	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน.....	111
14	สรุปสาระสำคัญของหลักการ แนวคิดทฤษฎี จากการสังเคราะห์เอกสาร.....	116
15	ข้อมูลการวิเคราะห์เอกสารและการเก็บข้อมูลภาคสนาม.....	121
16	สรุปข้อมูล/ข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม กรณีศึกษา.....	130
17	สรุปข้อมูลที่แตกต่างที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนามกรณีศึกษา.....	135

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
18	ผลการสรุปสาระสำคัญจากสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ.....	141
19	ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน.....	148
20	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	149
21	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน.....	151
22	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้.....	153
23	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง.....	155
24	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน.....	157
25	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน.....	161
26	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ.....	163
27	ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน.....	166
28	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้.....	168
29	แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง.....	171

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
30	แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน.....	173
31	แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน.....	177
32	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ.....	179
33	ผลการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน.....	258
34	ค่าความถี่ (Frequency) แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน.....	271
35	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับของแต่ละองค์ประกอบบทบาทและพฤติกรรมของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในทุกด้าน.....	281
36	ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในทุกด้าน.....	293

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียน.....	10
2	ขั้นตอนการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหาร โรงเรียน.....	114

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางสถานการณ์ของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นสังคมที่ต้องอาศัยสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ดังนั้นระบบการจัดการศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ที่ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมตั้งแต่รากฐานชีวิตและต่อเนื่องตลอดชีวิต สอดคล้องกับการพัฒนาในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในประเทศที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะข้อผูกพันที่จะเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 จึงจำเป็นต้องนำภูมิคุ้มกันที่มีอยู่พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้นมาใช้ในการเตรียมความพร้อมให้แก่คน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าต่อไปเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และทิศทางใหม่ในยุคการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) เน้นการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เน้นการพัฒนาคุณภาพคนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ระดับสากล กระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก คือ พัฒนาคนไทยยุคใหม่ โดยปรับกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่ม โอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนใน



การบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น.1-10)ดังที่มีนักการศึกษาหลายท่านที่มีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารที่เป็นผู้นำนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, น.21) ดังนั้นหากมีผู้บริหารหรือผู้นำที่เป็นบุคคลที่เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถสูง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำศักยภาพของตนมาเสริมพลังให้แก่กลุ่ม สามารถบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรไปสู่เป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและมาตรฐานสูงที่วางไว้ สามารถสร้างความยิ่งใหญ่ที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรด้วยคุณสมบัติที่ผสมผสานความอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความมุ่งมั่นในหลักการแห่งวิชาชีพ นั่นก็หมายถึงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยเฉพาะงานการเรียนการสอน นั้นแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน สอดคล้องกับแนวคิดของเอ็ดมอนด์ (Edmonds, 1979, p.37) ; สเต็ดแมน (Stedman, 1987, p.215-244) ; ออสตินและเรน โนลด์ (Austin & Reynolds, 1990, p.167-178) ; เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1991, p.258-263) ; กลิกแมน กอร์ดอน และโรส กอร์ดอน (Glickman, Gordan & Ross-Gordon, 2001, p.49) ที่พบว่า การบริหารที่จะโรงเรียนนำไปสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน มุ่งพัฒนานักเรียนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความเป็นเลิศทางวิชาการของนักเรียนให้มีตามมาตรฐาน คอยกำกับ ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธาจากบุคคลทั่วไป รู้จักตั้งเป้าหมายและสร้างความคาดหวังได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ร่วมวางแผนงานทางวิชาการ บริหารจัดการเวลาเรียนและปกป้องเวลาเรียนของนักเรียน ส่งเสริมการพัฒนาพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีประสิทธิภาพ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

จากการศึกษารายงานสภาการศึกษาศึกษาไทย ปี 2549/2550 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไทย พบว่า ปัญหาในการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโดยภาพรวมต่ำกว่าประเทศอื่น ๆ (วิทยากร เชียงกูล, 2550, น.4) สอดคล้องกับงานวิจัยของนักการศึกษาของไทยหลายท่านดังเช่น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์

(2543, น.27) ; ชีระ รุญเจริญ ( 2545, น.77) ; ปัญญา แก้วกีฏ (2544, น.17) ; สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549, น.72) ; นกต ผดุงศรี (2550, น.1) ; สุภาภรณ์ กิตติธรรณันท์ ( 2551, น.1) ที่พบว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน คือ การบริหารงานวิชาการ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ มีศักยภาพด้านการบริหารงานวิชาการน้อยที่สุด ให้ความสนใจงานวิชาการต่ำ ไม่ให้ความสำคัญกับงานการเรียนการสอนและสอดคล้องกับผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรกและรอบที่สอง จากการประเมินคุณภาพโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานกว่า 30,000 โรงเรียนมีโรงเรียนที่ไม่ได้มาตรฐาน ร้อยละ 65 ซึ่งปัญหาจากหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญคือคุณภาพกระบวนการบริหารทางด้านวิชาการ ด้านครูผู้สอน มาตรฐานที่ 9 การจัดการเรียนการสอนยังเน้นแบบบรรยายให้ท่องจำ ครูจัดการเรียนการสอนโดยไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านผู้เรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในมาตรฐานที่ 5 ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในทุกสาขาวิชา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 37 โรงเรียน มีทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดชัยภูมิ จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2554 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คะแนนผลการประเมินและการจัดลำดับผลการประเมินตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับการประเมิน โดยเรียงลำดับจากที่มีคะแนนต่ำสุดขึ้นมา 10 อันดับ ปรากฏว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีผลการประเมินอยู่ในกลุ่มต่ำดังกล่าวนี้ด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30, 2555, น.2) ซึ่งจากการศึกษาผลการวิเคราะห์สาเหตุดังกล่าว พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 นั้นทิศทางการยกระดับคุณภาพผู้เรียนขาดเอกภาพในการปฏิบัติซึ่งยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการนิเทศ กำกับติดตามเชิงรุกเกี่ยวกับงานวิชาการยังมีน้อย การช่วยเหลือให้คำแนะนำครูและนักเรียนในสถานศึกษายังไม่ทั่วถึง ผู้บริหารไม่ค่อยอยู่โรงเรียนไปราชการบ่อยมาก ไม่มีเวลาอยู่กับนักเรียนและครูจึงทำให้การวางแผนการจัดการเรียนรู้สู่เป้าหมายไม่ต่อเนื่อง ขาดการให้ขวัญกำลังใจ ผู้บริหารบางท่านไม่มีพลังในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน บางท่านขาดประสบการณ์ทำให้ขาดความมั่นใจ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนน้อย จึงไม่สามารถนำครูไปสู่เป้าหมายได้ และครูเองก็ยังสอนโดยยึดหนังสือเรียน ไม่มีการปรับแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัด ยังไม่เข้าใจหลักสูตร ไม่มีการวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน สอนแต่เนื้อหาโดยไม่ฝึกกระบวนการคิด ขาดการนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน การใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนยังมีน้อย การวัดและ

ประเมินผลในระดับชั้นเรียนภาคเครื่องมือวัดและการประเมินผลตามสภาพจริงที่หลากหลาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30, 2555, น.2-4)

จากความสำคัญ สภาพปัจจุบันและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำจะต้องเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทและต้องแสดงออกพฤติกรรมการทำงานให้สามารถบริหารจัดการงานวิชาการ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนจึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับนักเรียน ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่นำไปใช้ในการวางแผนเชิงนโยบายในการบริหารงานวิชาการต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ควรมีลักษณะอย่างไร
2. การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ได้ผลอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษารั้งนี้ เป็น โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีจำนวนทั้งหมด 37 โรงเรียน ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 37 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 63 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,892 คน รวมทั้งสิ้น 1,992 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการให้ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 37 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานวิชาการ จำนวน 37 คน และครูผู้สอน จำนวน 252 คน โดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, อ้างในบุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.43) โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 326 คน

**ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนครอบคลุม 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน
2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง
4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน
5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน
6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

1. ทำให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเหมาะสมกับบริบทโรงเรียน
2. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงบทบาทและพฤติกรรมความมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
3. เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน สำหรับหน่วยงานที่จัดการศึกษาต่างสังกัด เช่น หน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หน่วยงานเอกชน

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

**รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** หมายถึง โครงสร้าง หรือ ชุดขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนางานการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย และมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

**ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** หมายถึง การปฏิบัติ หรือ การกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนภายใต้การดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายครอบคลุม 6 ด้าน ได้แก่

ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์

ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา

ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร และการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเตรียมความพร้อมการจัดทำหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินการใช้หลักสูตร

ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาวิชาชีพ

**ครู** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสายการสอน ซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 30

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30** หมายถึง หน่วยงานระดับพื้นที่ กระทรวงศึกษาธิการ ควบคุม ดูแลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 37 โรงเรียนมีทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก

## กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ได้มาจากการสังเคราะห์ตามแนวคิดของนักการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ดังนี้ แนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.217-247) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนต้องสามารถกำหนด จัดทำกรอบพันธกิจ เป้าหมายและต้องสื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจ สามารถบริหารจัดการงานการเรียนการสอน ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง คอยให้การนิเทศและประเมินการสอน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู ให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ที่ว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาพันธกิจและสื่อสารเป้าหมาย สามารถบริหารหน้าที่การผลิต ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนส่งเสริมการสอนให้มีคุณภาพ นิเทศและประเมินการสอน จัดหาเวลาและปกป้องเวลาของการสอน ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตรกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง สอดคล้องกับแนวคิดของกรุก (Krug, 1992, p.430-443) ที่ว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดพันธกิจ บริหารหลักสูตรและการสอน นิเทศการสอนของครู ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้จากการศึกษาแนวคิดของเว็บบอร์ (Weber, 1996, p.253-278) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนต้องกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียน สามารถบริหารหลักสูตรและการสอน เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน กำกับติดตามผลการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน โดยให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน จัดหาวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนทรัพยากรและสนับสนุนการใช้ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาเป็นตัวขับเคลื่อนการสอน สร้างความคาดหวัง สร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ การสังเกตและการพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง จัดโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพครู ประเมินโครงการสอนอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดของแมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนต้องมีเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน เป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ สามารถให้คำปรึกษาได้ มุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง พัฒนาครู

ส่งเสริมการรักษามาตรฐานของนักเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของแมคเนลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh and Silcox, 2003, p.3-9) ที่เสนอแนวคิดว่า ต้องคำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนด้วย ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน ต้องเน้นการมีส่วนร่วมที่ทำให้นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีความรัก ผูกพันและร่วมรับผิดชอบต่อพันธกิจ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาการสอนของครู ให้ความสำคัญแก่การบริหารงานด้านการเรียน การมากกว่าการบริหารทั่วไป คิดสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์และความเป็นประชาคมเดียวกันในโรงเรียน ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของอลิก-ไมเอลคลาค และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.194) ได้เสนอแนวคิดโดยปรับจากแนวคิดของ Hallinger พบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนต้องส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน ได้แก่ สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรม การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครู จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือ กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้นซึ่งได้แก่ การใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการสอน สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการโดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อนทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน ใช้เป้าหมายของโรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความคาดหวังที่สูงเพื่อนักเรียนทุกคน ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อนักเรียนทุกคน กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผล กระบวนการสอนและการเรียน ได้แก่ เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียน อยู่ในโรงเรียนตลอดเวลาสังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ อลิก-ไมเอลคลาคและฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.191) ยังได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) ดังนี้ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายร่วมกัน ต้องมีการกำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการ

การสอนและการเรียน ให้คำยกย่องชมเชยและสะท้อนความคิดเห็นสู่นักเรียน ครูและชุมชน เกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานทางวิชาการ และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูของ โรงเรียนอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้มากขึ้น

นอกจากศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาชาวต่างประเทศ ผู้วิจัยก็ได้ศึกษาแนวคิดของ นักการศึกษาไทย ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยของชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, น.121) ; ประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเสียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทกุลต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.184-185) ; ไกศย์ภู เปลรินทร์ (2552, น.120) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะ ผู้นำทางการเรียนการสอนนั้นผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ บริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นิเทศการสอนของครู ประเมินผล การปฏิบัติงานของครู วางแผนบริหารวิชาการ บริหารจัดการโรงเรียน บริหารตนเอง บริหารทีมงาน และชุมชน พัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและ ชุมชนได้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์โดยการวิเคราะห์เอกสารตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.217-247) ; เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; กรูก (Krug, 1992, p.430-443) ; เว็บบอร์ (Weber, 1996, p.253-278) ; แมคเนลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, p.3-9) ; อลิค-ไมเอลคลาค และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.194) ที่ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี แนวคิดของอลิค-ไมเอลคลาคและฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.191) ที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, น.121) ; ประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเสียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทกุลต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.184-185) ; ไกศย์ภู เปลรินทร์ (2552, น.120) มาสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการจัดการศึกษา สภาพปัญหา การบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอน และความสอดคล้องกับบริบท การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาเขต 30 บริบทของการศึกษาไทย จากการสังเคราะห์เอกสารได้สาระสำคัญ ครอบคลุมทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียน 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ด้าน การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการศึกษา 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และ 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ดังแสดง ในแผนภาพที่ 1

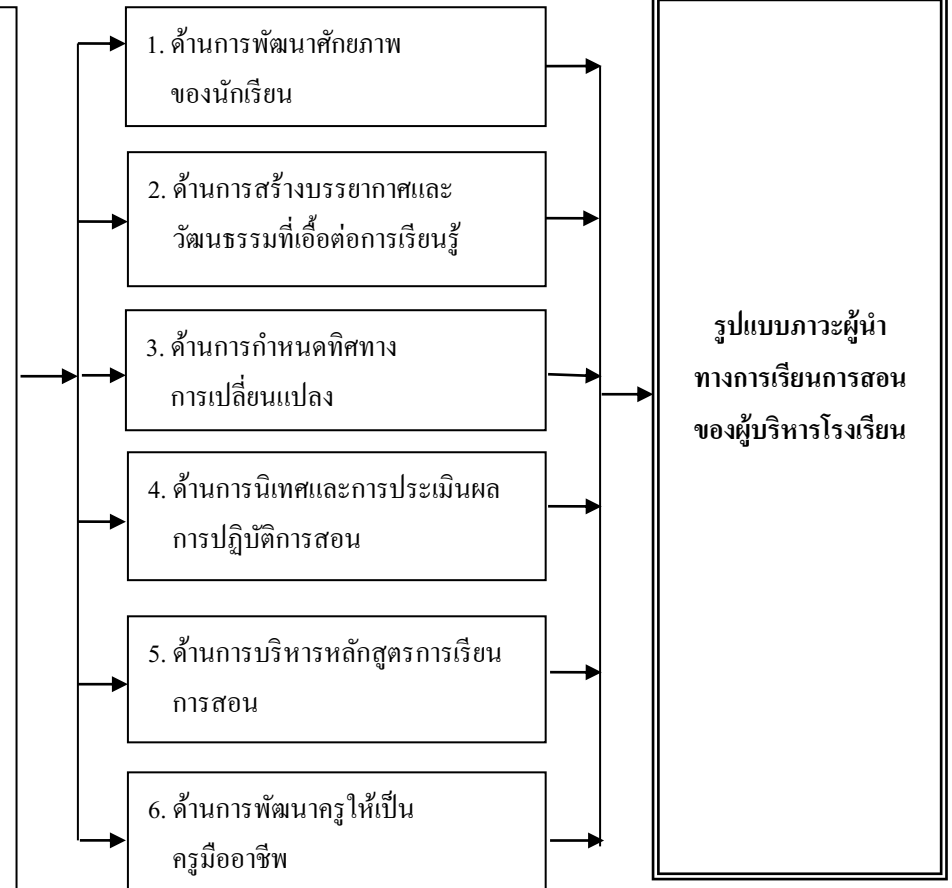


## แนวคิดทฤษฎี

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของนักการศึกษาทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

1. ฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy , 1985, p.217-247)
2. เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200)
3. กรูก (Krug, 1992, p.430-443)
4. เว็บบอร์ (Weber, 1996, p.253-278)
5. แมคเนลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, p.3-9)
6. อลิค-ไมเอลคลาค และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.194) ที่ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี
7. อลิค-ไมเอลคลาคและฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.191) ที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model)
8. ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, น.121)
9. ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, น.184-185)
10. ไกศย์ เปลรินทร์ (2552, น.120)

## ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
6. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย
7. บริบทการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความชัดเจนและเหมาะสมที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบ และประเภทของรูปแบบ ดังต่อไปนี้

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายหลายอย่าง แต่ในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของพลสุข หิงคานนท์ (2540, น.50); อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2541, น.43-44); นางลักษณ์ เรือนทอง (2550, น.77) ที่สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ทางความคิดขององค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย นำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ นำเสนอในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกู๊ด (Good, 1973, p.79) ที่อธิบายเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบ (model) ว่าเป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการ

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ คือ ชุดขององค์ประกอบ บทบาท การดำเนินงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนางานวิชาการ ด้านการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับนักเรียน โดยมีบรรยาย หรืออธิบายสิ่งที่ได้ศึกษาด้วยภาษา และใช้ข้อความอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นใน องค์ประกอบของความมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ของผู้บริหาร โรงเรียนในการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

นักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้ คีส์เวส (Keeves, 1988, p.561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ โดยยึดแนวทางของ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการใช้รูปแบบการศึกษา 4 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปนัยเทียบเคียง ปรัชญาการณซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบใน การทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและ ปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียน ที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความใน การอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจน แน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับ การศึกษามาก เช่น รูปแบบการจัดเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบ ลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานได้รูปแบบทาง คณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์ เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจาก ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการ

แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1) รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางย้อนกลับได้

สำหรับสมิท และคนอื่นๆ (Smith, et al., 1980, p.461) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่

1.1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2) รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องบินฝึก เป็นต้น แบบจำลองนี้ใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่

2.1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายข้อความปกคิธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ยึดลักษณะของรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) มาเป็นแนวทางเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจถึงบทบาท และพฤติกรรมการทำงานในการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ดียิ่งขึ้น

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความชัดเจน และเหมาะสมที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหาร หน้าที่การบริหาร ทฤษฎีการบริหาร การศึกษา การบริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหาร มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารไว้มากมายซึ่งส่วนใหญ่มัก คล้ายคลึงกันดังแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ (2552, น.42) ; สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 3) ที่ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานกับคนและโดยคน หรือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยใช้ปัจจัย ต่าง ๆ เข้ามามีส่วนสนับสนุนในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987, p.2) ; โรเบิร์ต โอเวนส์ (Owens, 2001, p.101) ที่ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการของการทำงานกับคนและโดยผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายของการบริหารที่มีหลากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ออกไป ซึ่งเป็นความสามารถของนักบริหารที่ได้ให้ความหมายในทัศนะของตนเอง

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า การบริหารมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีหน่วยงาน หรือองค์การ 2) มีกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติภายในหน่วยงานนั้น ๆ 3) มีระบบในการทำงาน 4) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ 5) มีปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 6) มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมมือกันปฏิบัติงาน

หน้าที่การบริหารของผู้บริหาร หรือหน้าที่การบริหาร (Managerial Functions) นักการศึกษา หลายท่านได้ให้กล่าวถึงดังเช่นในค.ศ.1937 ลูเทอร์ คิลิก (Luther Gilck, 1973, p.13) ได้เสนอบทความ เรื่อง “Notes on the Theory of Organization” ซึ่งตอนหนึ่งของบทความได้กล่าวถึงหน้าที่หรืองานที่ ผู้บริหารระดับสูงต้องกระทำ (Functions of Executives) ประกอบด้วย 1) Planning 2) Organizing 3) Staffing 4) Directing 5) Co-ordinating 6) Reporting 7) Budgeting หรือเรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” ซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษา นอกจากนี้เครสและ โรเซนไวท์ (Kast & Rosenzweigh, 1988, p.309-405) ยังได้ระบุถึงภารกิจ การบริหาร (The Managerial Task) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดหาทรัพยากร (Assembling Resources) 4) การจัดองค์การ (Organizing) 5) การปฏิบัติงาน (Implementing) 6) การควบคุม (Controlling) จากการศึกษาตำราด้านองค์การและการบริหารตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดหน้าที่การบริหารไว้คล้ายกัน ดังนี้ โฮดเจตส์ (Hodgetts, 1990, p.17) กล่าวว่าหน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning)

2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การควบคุม (Controlling) นอกจากนี้โฮลท์ (Holt, 1997, p.10) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) Gibson and other รวมทั้ง เบทแมนและสเนล (Bateman & Snell, 1999, p.6-8) ต่างมีความเห็นว่าหน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) อีกทั้งกรีซเนอร์ (Kreitner, 1998, p.14-15) กล่าวว่าหน้าที่การบริหาร ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 5) การสื่อสาร (Communicating) 6) การจูงใจ (Motivating) 7) การนำ (Leading) 8) การควบคุม (Controlling) ส่วนดูบริน (DuBrin, 2000, p.12-13) ระบุว่าหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) จากความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นดูบริน (DuBrin, 2000, p.12-13) นับเป็นนักวิชาการคนล่าสุดเท่าที่ผู้วิจัยศึกษา และมีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการคนอื่นในช่วงปี ค.ศ. 1990-2000 สำหรับหน้าที่การบริหารด้านอื่นๆ เช่น การจัดบุคลากร (Staffing) จัดรวมอยู่ในด้านการจัดองค์การ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal Setting) จัดรวมกับการวางแผนการตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร การจูงใจจัดรวมอยู่ในด้านการนำ เป็นต้น ในเรื่องเดียวกันจันทร์ธานี สงวนนาม (2545, น.124-125) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารว่า สามารถนำแนวคิดทางการบริหารธุรกิจหรือการบริหารองค์การมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร การศึกษาได้เช่นเดียวกันและนอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่าหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ 1) ต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย การใช้คนมิใช่ใช้แต่เครื่องจักรแต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล 3) ต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสมและ 4) ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบานาร์ด (Barnard, 1972, p.115) กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่ามี 2 ส่วนคือ

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย ซึ่งในส่วนนี้บานาร์ดถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร

2. มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต(Dynamic Concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของครู เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะของพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในบางส่วนถือว่าเป็นศิลป์ (Art) ของการบริหาร

นอกจากนี้แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell, et al., 1968, p.17) ซึ่งให้เห็นว่างานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งหน้าที่ 6 ประการต่อไปนี้จะบรรจุเป้าหมายดังกล่าว คือ 1) พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อในบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 3) สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ 4) จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนเป็นตัวแทนโรงเรียนใน 5) จัดกิจกรรมและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน 6) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต และนีเซวิช (Knezevich, 1984, p.203) เสนอแนะว่างานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติกำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น จัดหาทรัพยากรต่างๆ และใช้ด้วยความสุจริตรอบคอบ ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคนประสานความพยายามของบุคลากรทุกคนเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร กำกับดูแลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์ สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำการในองค์กร ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคลากร เพื่อให้เห็นว่าการที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังมีการวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายของงานบริหารสถานศึกษา เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ที่ได้จากการสัมภาษณ์ศึกษาธิการจังหวัด (Superintendents of Schools) สรุปได้ว่า งานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำ มี 5 ประการ คือ การทำงานประสานกับประชาชนทั้งในชุมชน ในสภาการศึกษาประจำท้องถิ่นกับเจ้าหน้าที่ต่างๆ ในส่วนของการศึกษาของจังหวัดและกับนักเรียน การบริหารงานธุรการต่างๆ ในสำนักงานศึกษาธิการและในสถานศึกษา การบริหารและพัฒนาอาคารสถานที่และบริเวณสถานศึกษา ตลอดจนการซ่อมแซม จัดหาวัสดุ-ครุภัณฑ์สำหรับอาคารสถานที่และบริเวณเหล่านั้น การบริหารงานด้านวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และโครงการทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษารวมไป และ

ช่วยเหลือพัฒนาวิชาการศึกษาตลอดจนอาชีพนักบริหารให้ก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับนับถือ นอกจากนี้จากการวิจัยของฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา พบว่างานบริหารการศึกษามี 8 ประเภท ตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานปกครองนักเรียน งานเป็นผู้นำชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ งานบริหารบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการศึกษาทั้งที่เป็นครูและไม่ใช่ครู งานบริหารอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน งานจัดการเกี่ยวกับยานพาหนะที่นักเรียนใช้เดินทางมาโรงเรียน งานจัดระบบบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้องตามหลักการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ งานบริหารงานธุรการ การเงินและงานบริหารต่างๆ ของสถานศึกษา

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปได้ว่า งานบริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ก็ตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารและงานของผู้บริหารต้องปฏิบัตินั้นมีทุกประการที่เหมือนกันทั้งสิ้น โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหนัก เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณส่วนงานอื่นๆ นั้นถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมาและเป็นงานสนับสนุน มีผลงานการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดถือเอางานวิชาการเป็นงานหลักในการบริหารและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ได้ตรงกันข้าม กับผู้บริหารที่ไม่เห็นความสำคัญของงานวิชาการ อาจเป็นเพราะไม่มีความรู้ความสามารถขาดทักษะและประสบการณ์ทางวิชาการ มองเห็นงานอื่นสำคัญว่างานวิชาการ จะไม่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Abraham Harold Maslow คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้น มาสโลว์ เป็นเจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ลำดับ มาสโลว์เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกัน ทฤษฎีของมาสโลว์มีพื้นฐานอยู่บนความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงขับเป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุดซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ เขามีความเชื่อว่า มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้น แรงจูงใจของคนเรามาจากความต้องการ พฤติกรรมของคนเรามุ่งไปสู่การตอบสนองความพอใจ มาสโลว์ แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่ 1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หมายถึง ความต้องการมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น 4) ความต้องการยกย่องชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึง ความปรารถนาที่จะมองตนเองว่ามี



คุณค่าสูง เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะ บุคคลที่มีความต้องการประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง 5) ความต้องการที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่แท้จริงและความสำเร็จของชีวิต(Self-ActualizationNeeds)หมายถึง ความต้องการที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองตามสภาพที่แท้จริงเพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์(Self-fulfillment) รู้จักค่านิยม มาสโลว์ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการมนุษย์ไว้ดังนี้ 1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมนั้น ๆ อีกต่อไป 3) ความต้องการของมนุษย์จะเรียงกันเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Douglas Mc Gregor ซึ่งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้อาจจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีการมองต่างมุม ในความเป็นจริงของคนทุกคนไม่มีใครจะร้ายอย่างบริสุทธิ์ คือไม่มีข้อดีเลย คงไม่มี และในทางกลับกัน ก็คงไม่มีใครที่ดีร้อยเปอร์เซ็นต์ ไม่มีข้อด่างพร้อยเลย ก็คงไม่มีอีกเช่นกัน แต่ไม่ใช่ที่เราจะได้ผลประโยชน์จากใครก็มองเขาดีไปหมด ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงเขาจะไม่ดีไปเสียทุกอย่าง แต่พอได้ผลประโยชน์ไปแล้วหรือเป็นคนที่ไม่ได้ผลประโยชน์สำหรับเราแล้ว ทุกอย่างก็ดูจะไม่ดีไปเสียทั้งหมด ถึงแม้ว่าที่จริงแล้วเขาก็ไม่ใช่คนที่เลวร้ายนัก ทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานและไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงานแมคเกรเกอร์ ได้เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์จากมุมมองตามทฤษฎี X ไปเป็นมุมมองตามทฤษฎี Y

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ William Ouchi ซึ่งเป็นทฤษฎี Z ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีลูกผสมระหว่างญี่ปุ่นกับอเมริกัน วิลเลียม โอชิ ซึ่งเป็นชาวฮาวาย เป็นคนคิดขึ้นมา ทฤษฎี Z บางตำราอาจจะเรียกว่ากลุ่มทฤษฎีร่วมสมัย เป็นทฤษฎีที่มองเห็นว่าการจูงใจคนนั้นต้องเป็นไปตามสถานการณ์ แต่ทฤษฎีร่วมสมัยบางอย่างที่เกิดขึ้นมาใหม่ก็ยังไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎี แต่อยู่ระหว่างการศึกษาดูเพื่อปรับให้เป็นทฤษฎี เช่น ทฤษฎี Z ซึ่ง เกิดจากคนอเมริกันที่มีเชื้อสายญี่ปุ่น ชื่อ วิลเลียม โอชิ ได้ศึกษาวิจัยว่า แนวความคิดในการบริหารจัดการของโลกนั้นแบ่งออกเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายอเมริกัน และค่ายญี่ปุ่น โดยสาเหตุที่ต้องศึกษาเช่นนั้น เพราะเขามองว่าในค่ายอเมริกันนั้น มักประสบความสำเร็จในธุรกิจโดยเฉพาะก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 และเป็นผู้ที่ชนะสงครามโลกครั้งที่ 2 อีกด้วย ผลปรากฏว่า ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่น นั้นแม้จะเป็นประเทศที่ขาดดุลทางการค้าแก่อเมริกาแต่ได้ปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นมา จนสามารถเป็นยักษ์ใหญ่ในโลกเศรษฐกิจในปัจจุบันได้ คล้ายกับว่า อเมริกานั้นขาดดุลการค้ากับญี่ปุ่นอย่างย่อยยับ

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Henry Fayol ซึ่งบิดาทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ Henri Fayol(1841-1925)เป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operational Management theory)หรือถือกันว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะ และศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 5 อย่างคือ 1) การวางแผน(Planning) 2) การจัดองค์การ(Organizing) 3)การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุม (Controlling) อังรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การของรัฐขนาดใหญ่ ได้นำเสนอหลักการที่เรียกว่า หลักการจัดการ 14 ประการ (Fayol's Fourteen Principles of Management) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การจัดแบ่งงาน (Division of Work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็จะต้องติดตามไปด้วย
- 3) ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานต้องเชื่อฟัง และเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การ การที่คนจะมีวินัยที่ดีนั้นเกิดจากความเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน ทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การ ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ
- 4) เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงาน หรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไป แต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน
- 5) เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าเดียว
- 6) ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว
- 7) มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่องค์การก็ต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและ เป็นไปอย่างยุติธรรม
- 8) ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการ ตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่าทำอะไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ
- 9) สายบังคับ

บัญชา (Scalar Chain) หมายถึง สายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อก็คือจะเป็นไปตามนี้ ก็จะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้าก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้ และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10) ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายความว่า คนก็ดีหรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดี จะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในบางส่วนหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนป่วยงานกลาง ก็สามารมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

11) ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12) ความมั่นคงและสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ทั้งนี้มองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารมีคนทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

13) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14) วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de Corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความราบรื่นและความเป็นปึกแผ่นใน

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Max Weber เป็นทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการที่เรียกว่า bureaucracy เห็นว่าเป็นลักษณะองค์การที่เป็นอุดมคติที่องค์การทั้งหลายควรจะเป็น หากได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปแล้วแนวคิดการจัดการของเวเบอร์มี 6 ประการมีดังนี้ คือ 1) องค์การต้องมีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ เพื่อให้แต่ละส่วนงานได้มีโอกาสทำงานในส่วนที่ง่ายพอ และมีการกำหนดงานนั้นๆ ให้ชัดเจนและไม่สับสน (Division of Labor) 2) องค์การนั้นต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) โดย สำนักงานหรือตำแหน่งต่างๆถูกจัดให้เป็นลำดับชั้น โดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงาน หรือตำแหน่งงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป 3) ระบบการคัดเลือกคนนั้นต้องกระทำอย่างเป็นทางการ (Formal Selection) ทุกคนที่เข้าร่วมในหน่วยงานนั้นจะถูกคัดเลือกมาตามความสามารถและคุณสมบัติซึ่ง แสดงให้เห็นได้ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาที่ได้รับ และการจัดให้มีระบบการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ 4) องค์การต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ และการกำกับการทำงานของพนักงาน ผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการจึงต้องมีกฎเกณฑ์เอาไว้เพื่อเป็นการกำกับพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย 5) ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ความจริงคำว่า Impersonality หมายถึงการไม่มีอะไร

เป็นพิเศษเป็นการส่วนตัว ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรก็ต้องให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้

6) การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) โดย ฝ่ายบริหารเองก็ไม่ใช่เจ้าขององค์กร แต่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการที่เข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของตน โดยแยกความผูกพันและความเป็นเจ้าของออกจากกัน คนทำงานแต่ละระดับก็ได้รับอัตราค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ มีเลื่อนขั้น และการเติบโตภายในหน่วยงานได้ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Luther Gulick : POSDCORB Luther Gulick เป็นผู้คิดรูปแบบการบริหารจัดการ โดยมีกิจกรรม 7 ประการมาใช้ในการบริหารจัดการ ในวงการบริหารจะรู้จักกิจกรรมทั้ง 7 ประการนี้เป็นอย่างดี มีคำย่อว่า POSDCORB(CO คือคำเดียวกัน) มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการของ Luther Gulick ไปใช้ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง แนวความคิดที่นำเอามุมมองทั้ง 7 ด้านมาใช้นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการของ Henri Fayol , Frederick W. Taylor และ Max Weber และ Luther Gulick ให้ความสำคัญของการควบคุม การสั่งการ การประสานงาน จะต้องสร้างขอบข่ายการควบคุม(Span of Control) ให้มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบ เช่นจำนวนคนที่เป็นหัวหน้า จำนวนคนที่เป็นลูกน้อง ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ และเสถียรภาพขององค์กร อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์กรคือเอกภาพการควบคุม (Unity of Command) องค์กรที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้างอำนาจภายในองค์กรในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว องค์กรเกิดขึ้นมาเพราะมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้นลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างบทบาทหรือโครงสร้างบางประการเพื่อผูกโยงประสานหน่วยงาน แต่ละหน่วย (Work Unit) เข้าด้วยกัน ดังนั้นหัวใจทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรจึงเป็นเรื่องของความพยายามจัดโครงสร้าง การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยให้มีประสิทธิภาพ หลักในการประสานงานหน่วยงานย่อยมีอยู่สองวิธีที่ต้องใช้ควบคู่กันไป วิธีแรกคือ การประสานงาน โดยการสร้างบทบาทในความควบคุมภายในองค์กร หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ (Structure of Authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นลำดับขั้น เชื่อมโยงจากยอดถึงฐานของโครงสร้างอำนาจ โดยให้คนในแต่ละขั้นของโครงสร้างดังกล่าวแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงาน วิธีที่สอง เรียกว่า การประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ ทำให้คนที่ร่วมกันทำงานมีพลังจิตตั้งใจทำงานเต็มความสามารถและทำด้วยความ

กระตือรือร้น บรรยากาศในการทำงานดังกล่าวจะสร้างขึ้นมาได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ (leadership) กิจกรรม 7 ประการ มีดังนี้

P – Plannin

O - Organizing

S - Staffing

D - Directing

CO - Coordinating

R - Reporting

B – Budgeting

P คือ การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

O คือ การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

D คือ การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอา การตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำนอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

S คือ การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

CO คือ การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

R คือ การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัยและการตรวจสอบ

B คือ การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึงหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณในรูปแบบของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Frederick Herzberg ซึ่งทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factors Theory) ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยเฟรเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เฮอร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจของคน เขาได้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์พนักงานในเรื่องของความพึงพอใจจากการทำงานและทำให้เขาได้ผลสรุปว่าแรงจูงใจของมนุษย์จะประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกหรือเรียกว่า Hygiene Factors และปัจจัยภายใน หรือ Motivation Factors

ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพแวดล้อม/เงื่อนไขในการทำงาน ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การเจริญเติบโต ปัจจัยภายนอกนั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สนองต่อความต้องการภายนอกของคน ส่วนปัจจัยภายในจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อคนมากกว่าปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายนอกจะทำให้คนพึงพอใจได้ในเบื้องต้นและจะมีผลต่อคนอยู่ไม่นานนัก ส่วนปัจจัยภายในจะก่อให้เกิดแรงจูงใจกับคนอยู่ได้นานกว่าปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ประกอบด้วย การที่คนทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือคนรอบข้าง การที่ได้ทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเอง, การที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอยู่ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการเจริญเติบโตในวุฒิภาวะส่วนตัวขึ้นไปเรื่อย ๆ นั้นจะทำให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะตอบสนองความต้องการใจจิตใจของคน และเป็นแรงจูงใจคนให้ทำงานได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก นอกจากนี้เฮิร์ซเบอร์ก ยังอธิบายว่า องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ทำทายเป็นเต็มความสามารถ พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถจะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้วจะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ปรชญาการบริหารของเทย์เลอร์ ได้แก่ 1) ทำการศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง 2) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน 3) มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 4) แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่าง ๆ เทย์เลอร์ได้พัฒนาวิธีการจ่ายค่าจ้างต่อหน่วยแบบสองระดับ (Different rate system) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Henry L. Gantt ซึ่งเป็นผู้พัฒนาการอธิบายแผนโดยใช้กราฟ (Gantt Chart) Gantt เป็นผู้มีชื่อเสียงที่สุดในด้านที่นำเอากราฟ "Gantt Chart" มาเป็นสื่อในการอธิบายแผนการวางแผนการจัดการและการควบคุมองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน เพื่อให้ผู้รับฟังเกิดมิติในการรับรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นแล้วเขายังได้คิดวิธีจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานแบบใหม่ โดยใช้วิธีให้สิ่งจูงใจ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ Frank B. & Lillian M. Gilbreths : Time – and – Motion Studies แนวคิดของ Gilbreth เน้นการกำจัดความสิ้นเปลือง และความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดอย่าง

หนึ่ง (the one best way to do work) การศึกษาที่สำคัญคือลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (Motion Study) ผังกระบวนการทำงาน (Work Flow Process Chart) พวกเขาได้นำกล้องเพื่อทำการถ่ายรูปเก็บข้อมูล นำมาใช้ศึกษาลักษณะการทำงานของมนุษย์ ศึกษาในเรื่องของเวลาและการเคลื่อนไหว เรา จะเห็นได้ว่าบุคคลทั้งสองข้างเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในยุคปัจจุบันการลดรอบการทำงาน หรือการลดระยะเวลาการทำงานเพื่อให้ได้งานเท่าเดิมหรือมากกว่าเดิมคือสิ่งจำเป็นที่หลายหน่วยงานจะต้องทำ ถือว่าเป็นเรื่องของการลดปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน สำคัญถึงขนาดจะต้องทำสัญญาต่อกันเลยว่าจะต้องปฏิบัติให้ได้ ถ้าทำไม่ถึงเกณฑ์ก็จะลดโบนัส หรือได้น้อยลงไป

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากทฤษฎีการบริหารการศึกษา 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้น 2) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z 3) ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ 4) ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ 5) POSDCORB 6) ทฤษฎี 2 ปัจจัย 7) ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ 8) กราฟ (Gantt Chart) 9) Time – and – Motion Studie พบว่า ทฤษฎีการบริหารการศึกษามีหลากหลาย หากผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนก็จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

การศึกษาเอกสารการบริหารในยุคการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแนวคิดของชินภัทร ภูมิรัตน์ (2553, น.15-29) กล่าวถึงอนาคตภาพของสังคมโลกและสังคมไทย ซึ่งสังคมโลกในอนาคต จะมีระบบเศรษฐกิจฐานความรู้และการค้าแบบไร้พรมแดน มีความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสารเป็นอย่างมาก สังคมโลกจะแคบลงมีการลื่นไหลระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น และการเมืองแบบเสรีประชาธิปไตย จะได้รับการนิยมและเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ส่วนสังคมไทยยุคใหม่จะเป็นสังคมเข้มแข็งและมีคุณภาพ สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทร สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และไทยจะมีบทบาทสูงในประชาคมโลก เนื่องจาก

- 1) สังคมไทยจะเป็นสังคมเข้มแข็ง และมีคุณภาพ กล่าวคือเป็นสังคมที่ยึดหลักความสมดุล และพึ่งตนเองได้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างการบริหาร การเมือง การปกครอง การจัดการศึกษาให้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น โดยการเปิดโอกาสให้ทุกส่วนของสังคม มีส่วนร่วมอันจะเป็นระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคมไทยที่ยั่งยืน มีการผสมกลมกลืนระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่กับภูมิปัญญาไทยอย่างสมบูรณ์ 2) สังคมไทยจะเป็นสังคมสมานฉันท์ และเอื้ออาทร กล่าวคือเป็นสังคมที่รักใคร่ สามัคคี มีความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- 3) สังคมไทยจะมีระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ตามหลักปรัชญาพอเพียง กล่าวคือเป็นสังคมที่สร้างสรรค์ความรู้และใช้ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา มีการบริหารองค์กรเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้และดำเนินการในลักษณะเครือข่าย ประชากรจะมีสภาพความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเป็นผู้รักการอ่านมีความรู้กว้างขวาง 4) ประเทศไทยจะมีบทบาทสูงขึ้นในประชาคมโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับสังคมโลกอยู่บนพื้นฐานมีศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกัน ประเทศมีความสามารถในการแข่งขันและร่วมมือกับประชาคมโลก อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังไม่มีการปรับเปลี่ยนแนวความคิด ไม่มีการปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารการเมือง การปกครอง และระบบการศึกษา เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้ยั่งยืนแล้ว อนาคตภายในทางลบของสังคมไทยจะเป็นสังคมที่อ่อนแอแข่งขันไม่ได้ คนไทยมีคุณภาพต่ำ มีความไหลบ่าของวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้คนไทยขาดความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทยและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นจะเป็นไปอย่างเชื่องช้า ไม่ทันเหตุการณ์ คนไทยยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องเป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสุข เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เป็นคนไทยที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มุ่งทำงาน และชาญชีวิต เป็นผู้ที่มีคิดเป็น ทำเป็น คิดสร้างสรรค์และรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นผู้ที่สามารถสร้างความรู้ใหม่ ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ รักการทำงาน และมีพลวัตในตนเองสูง และเป็นคนไทยที่มีมาตรฐานสากล คือเป็นผู้มีความสามารถทางด้านภาษาสากล เทคโนโลยีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมนานาชาติ มีค่านิยมสากล และสามารถบูรณาการวิถีชีวิตไทยกับสังคมสากลได้อย่างมีความสุข เพื่อให้มีการพัฒนาคนไทยยุคใหม่เพื่อมีชีวิตที่มีคุณภาพในสังคมไทยยุคใหม่ ภายใต้บริบท สังคมโลกใหม่ การศึกษาไทยยุคใหม่ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) การศึกษาไทยยุคใหม่ เป็นการศึกษาที่มุ่งสร้างคน สร้างงาน และสร้างชาติ เป็นการศึกษาแบบองค์รวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศาสนา และการเมือง เพื่อพัฒนาประเทศยั่งยืน 2) การศึกษาไทยยุคใหม่ ต้องมุ่งส่งเสริมทุนปัญญาไทยและทุนปัญญาโลก 3) การศึกษาไทยยุคใหม่ ต้องเน้นผลต่อผู้เรียน ทั้งในระดับนโยบายและระดับการเรียนการสอน โดยกำหนดนโยบายการศึกษาที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามวิถีที่ถนัดและสนใจ เรียนอย่างสนุก เล่นให้ได้ความรู้และมีความสุขกับการเรียน ครูสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความสุขกับการทำงาน 4) การศึกษาไทยยุคใหม่ ต้องมุ่งยกระดับงานให้เป็นแรงงานคุณภาพ (knowledge workers) ที่เข้มแข็ง และแข่งขัน

การศึกษาในปัจจุบันไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นคนไทยยุคใหม่ได้ทั้งนี้เพราะ 1) คุณภาพการศึกษาดกต่ำไม่ทันโลก แข่งขันไม่ได้ กล่าวคือ ความสามารถในการแข่งขันสู่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ (ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 33 จาก 47 ประเทศ) คุณภาพผู้เรียนไทยไม่เป็นที่พอใจ มีสัมฤทธิ์ผลต่ำในทุกวิชา เช่น สังคมศึกษา (ร้อยละ 55) ภาษาไทย (ร้อยละ 47)



ภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 34) และคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 30) ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพต่ำ คิดไม่เป็น ทำไม่ได้ แก้ปัญหาไม่ได้ ไม่รักการเรียนรู้ เป็นแรงงานที่มีคุณภาพต่ำ การเรียนการสอนไม่ได้เน้นความสามารถสากลเท่าที่ควร ขาดการอบรมปมนิสัย ไม่ได้ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและภูมิปัญญาไทยอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะคุณภาพครูส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐาน และหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้เรียน เน้นวิชาและครูเป็นตัวตั้ง ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนการเรียนการสอนไม่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง เน้นการท่องจำ แต่ไม่เน้นการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การเข้ารับการศึกษามากว้างขวาง ไม่ทั่วถึง และไม่เป็นธรรม เกิดความเหลื่อมล้ำในโอกาสการเข้ารับการศึกษ และคุณภาพการศึกษาที่ได้รับ กล่าวคือ คนไทยมีการศึกษาเฉลี่ยเพียง 7.1 ปี แรงงานอายุ 13 ปีขึ้นไป(48 ล้านคน) ร้อยละ 68 มีการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า มีประชาชนอายุ 13-24 ปี ซึ่งเป็นคนในวัยเรียนถึง 7.1 ล้านคน ที่ยังอยู่นอกระบบการศึกษา นอกจากนี้ยังมีคนที่พลาดโอกาสและด้อยโอกาสที่จะเข้ารับการศึกษาก่อนพื้นฐานมีจำนวนมาก เช่น เด็กพิการอายุ 6-17 ปี มีถึงร้อยละ 80 พลาดโอกาสเข้ารับการศึกษ 3) การศึกษาแปลกแยกจากสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม กล่าวคือการศึกษาที่จัดอยู่ในปัจจุบันเป็นการศึกษาแบบแยกส่วน ไม่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตในสังคม อีกทั้งการศึกษขาดการบูรณาการเชื่อมโยงกับด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมเข้าไปในกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาด้อยคุณภาพ และจริยธรรม และขาดความภูมิใจในศิลปะและภูมิปัญญาไทย ซึ่งเป็นอันตรายอย่างยิ่งก็การดำรงอยู่ และความมั่นคงสถาพรของชาติไทย 4) การบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือในปัจจุบันมีการบริหารรวมศูนย์อำนาจสู่ส่วนกลาง มีการจัดองค์กรซ้ำซ้อน สายบังคับบัญชายาว ไม่มีเอกภาพด้านนโยบาย และมาตรฐานประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่ำ ขาดการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม วิชาชีพครูตกต่ำจึงไม่ได้คนดีคนเก่งมาเป็นครู สังคมขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง ขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน การศึกษาในปัจจุบันมีปัญหา จึงทำให้เกิดวิกฤตทางปัญญา แล้วพาให้เกิดวิกฤติชาติ การแก้วิกฤติต้องทำหลายอย่าง รวมทั้งการรักษาสมรรถนะด้วยยุทธศาสตร์ทางปัญญา และการปฏิรูปการศึกษาเพื่อความเข้มแข็งทางปัญญาโดยรอบด้าน ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือนักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการพูด นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์ และปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปในการศึกษา จึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อก้าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาคูเหมือนจะมีการกล่าวไว้มากมาย ดังเช่นจากการรายงานการประชุมระดับชาติ (Nation Conference of Professors of Educational Administration เมื่อปี ค.ศ.1951 ได้มีการประมวลปรัชญาของการบริหารการศึกษาไว้ว่าผู้บริหารต้องใช้ความฉลาด ไหวพริบมาแก้ไขปัญหามากมาย ที่สำคัญในการบริหาร (Application of Intelligence to Life Problems) ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง (Necessity of Social Group Action) เคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือใน ความเห็นธรรมชาติและความสามารถของผู้อื่น (Respect of the Individual) ยึดเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของการศึกษา เป็นหลักการบริหารการศึกษา จะไม่มีความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่า เป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเหมาะสมกับสภาพของสังคม ในฐานะผู้นำผู้บริหารจะต้องปรับปรุงการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Function Social Organization) ถือว่าตนเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการ แก่บุคคลอื่นทุกๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพที่สุด (Administrator as Group Instrument) ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายมาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อและรับฟังความคิดเห็น ของบุคคล ทุกคน ในวงการศึกษและในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (Freedom of Communication) ต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ (Administrator as a Leader) ต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและ วางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as an Educator) ต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดี ขึ้นทุกๆ ทาง (Dedication of Pubic Education to Community Betterment) ต้องประสานงานประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงานการศึกษา (School Community Integration in Education) ต้องประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้งสองอย่าง คือ ประเมินวิธีการ หรือกระบวนการทำงานพร้อม ๆ กันไปกับการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานจะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (Two Fold Evaluation of Administration Means and Ends) ต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อม

เสีย ให้ผู้คนที่เคยศึกษามหาวิทยาลัยของนักบริหาร (Professional Integrity and Responsibility) ต้อง ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญ ทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารงาน ของตนเองทันสมัย (Necessity for Professional Growth) คุณสมบัติที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางแห่ง ความเชื่อหรือปรัชญาของนักการบริหารที่พึงมีอันเป็นวิถี หรือแนวทางที่ผู้บริหารพึงยึดถือใน การบริหารงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นการยากที่จะปฏิบัติได้ครบถ้วน แต่การที่ได้ทราบไว้ก็จะ เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารที่จะสามารถหยิบยกเอามาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะสมกับงานของนัก บริหาร ซึ่งแตกต่างกันออกไปของแต่ละคนได้

ส่วนแนวคิดของสุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, น.27-39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร การศึกษามืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมายใน ปัจจุบันว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้ มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vission) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผน กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์การรับข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย ความสามารถในการ จัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี ความสามารถในการบริหารทรัพยากร บุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนด ระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทัศนคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีคุณธรรมและ จริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรง หรือทางอ้อมสอดคล้องกับแนวคิดของถวิล อรัญเวศ (2544, น.62-65) ที่ได้ให้ทรรศนะนักบริหาร มืออาชีพว่าควรมีลักษณะดังนี้ กล่าวตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง ของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็น คนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ วัตถุประสงค์ นักบริหารมืออาชีพ จำเป็นต้องเป็นคน ที่ทันสมัย วัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถ มองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน

คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตา เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ประธานสภทิส นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่างๆ ในหน่วยงานได้ คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ จูงใจเพื่อร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยความ โปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้ รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งต้องมีความเด็ดขาด บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

แนวคิดของสมบัติ บุญประเคน (2544, น. 20 – 21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า แบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ป. สรุปได้ดังนี้ 1) ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลาการดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ 2) ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทางหาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตยจึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน 3) ประธานเป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัลและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ประณีประนอมบุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม ไม่ติดใจกับปัญหา 5) ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ 6) ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะ

ประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน เช่นเดียวกับสุพล วงสินธ์ (2543, น.8-11) ที่ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่าต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีบุคลิกภาพประชาธิปไตยใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียนโดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์และสามารถสรุปได้ว่า บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษานั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน เป็นผู้นำในการบริหารโดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกันเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเอง

การเปลี่ยนแปลงการบริหาร Management Change จากการศึกษาแนวคิดของวูทริศศักดิ์ โภชนกุล (2550, ออนไลน์) ที่ได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงการบริหาร Management Change คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เจริญระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องบริหารแบบรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” ซึ่งมีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรูปแบบวิธีการมี 3 รูปแบบ ดังนี้ 1)รูปแบบ 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kurt Lewin ประกอบด้วย

การคลายตัว (Unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลง (Changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่าไปสู่พฤติกรรมใหม่และการกลับคงตัวอย่างเดิม (Refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร 2) รูปแบบ 2 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Larry Greiner ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก กับการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 3) รูปแบบผลกระทบของปัจจัยตามแนวคิดของ Harold J. Leavitt ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดหรือจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัยและแนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) องค์ประกอบของประชากร (Demographic) 3) เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New Work Ethic) 4) การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and Knowledge) 5) เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and Access to Information) 6) เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on Flexibility) 7) ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced Change) นอกจากนี้สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) 4) โครงสร้าง (Structure) 5) กระบวนการ (Process) 6) คน (People)

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ และได้นำข้อมูลสาระสำคัญไปใช้เพื่อกำหนดบทบาท และพฤติกรรมปฏิบัติงานของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) 1) ต้องเป็นกำหนดวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร 4) มีความมุ่งมั่นมีอุดมการณ์ในการทำงาน 5) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง 7) ความสามารถในการสื่อสาร 8) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความชัดเจน และเหมาะสมที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ หลักการบริหารงานวิชาการ ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ และขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น.58) เสนอหลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงถือได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร คำว่า “งานวิชาการ” ในความหมายของคนทั่วไปจะนึกถึงวิชาการต่าง ๆ เช่น ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเน้นไปในทางหลักสูตรและทฤษฎี บางคนมักจะนึกถึงงานที่เกี่ยวกับตัวเลข และหนังสือในเชิงความรู้ที่ต้องเล่าเรียน จะเห็นได้ว่างานวิชาการจะเปลี่ยนไปตามลักษณะขอบเขต ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์และระดับขององค์กร หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ซึ่งแวนมิลเลอร์ (Van Miller, 1965, p.180) ให้แนวคิดการบริหารงานวิชาการ คือการจัดโปรแกรมการสอนการปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน การวัดผลเพื่อติดตามการเรียนการสอนทั้งของครูและนักเรียน นอกจากนี้จะต้องจัดบริการการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี การ์ดอน (Gordon, 1983, p.158-164) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง งานกำกับติดตาม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการเรียนการสอน การทำงานวิจัย การนิเทศติดตาม ตลอดจนการรักษาความเป็นมืออาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน ฟอเรสต์และกินเซอร์ (Forest & Kinser, 2002, p.1) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่า เป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารและการส่งเสริมการจัดทำหลักสูตร การสอน และการจัดการเรียนรู้ สำหรับวิก์ เฟอร์ลอง และ

ไฮเบอร์เกอร์ (Vick, Furlong & Heiberger, 2008, p.7) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การวางแผนงานที่ต้องรับผิดชอบในการติดตามงานที่เกี่ยวกับวิชาการทั้งหมด ซึ่งเป็นภาระงานที่ใหญ่กว่างานบริหารงานทั่วไป และฟราย เคทเทอร์ริจ และมาร์แชล (Fry, Fetteridge & Marshall, 2009, p.3) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบด้วยงานหลายอย่าง เช่น หลักสูตรการจัดแผนการเรียน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาการครูด้านวิชาการ รวมถึงการนิเทศการสอน เป็นต้น และกิตติศักดิ์ ชาญอักษร (2547, น.21) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่าการบริหารงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวนักเรียน เช่นเดียวกับบอภิสมัย วุฒิพรพงษ์ (2540, น.21) ให้ทัศนะว่า การบริหารงานวิชาการคือ การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีกับเด็กมากที่สุด

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ และได้นำข้อมูลสาระสำคัญไปใช้เพื่อกำหนดบทบาท และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ ที่หมายถึง กิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียนที่มีผลเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ หรือเป็นหลักในทางวิชาการ โดยเฉพาะทางด้านการเรียนการสอน เป็นผู้ให้คำแนะนำประสานงาน การปฏิบัติงานกับครูในด้านการเรียนการสอน โดยให้สอดคล้องกับปรัชญาและนโยบายทางการศึกษาของโรงเรียน งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใดมาตรฐานหรือคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลทุกระดับของการศึกษาและอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมก็จะอยู่ที่ลักษณะของงาน

หลักการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียนมาตรฐาน และคุณภาพของโรงเรียนมักจะพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถของนักเรียน การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องให้ความสนใจและใช้เวลาในการบริหารให้มากกว่างานอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่กระทรวงศึกษาธิการ (2544, น.36) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญทำให้



สถานศึกษาเข้มแข็งรวมทั้งเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ สอดคล้องกับเอ็ดวาร์ดและคณะ (Edwart, W.Smits.et al., 1969, p.170) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของของสถานศึกษาพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดโปรแกรมการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรระดับ 8 ของสถานศึกษาซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมก็ได้ ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษางานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกออกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า 1) การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 2) งานบริหารบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 3) งานบริหารกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 20 4) งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5 5) งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5 6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 และ 7) งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5 เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่างานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาทุกระดับชั้น งานวิชาการถือเป็นหัวใจของโรงเรียน โรงเรียนจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับการบริหารวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการอ่อนฝ่ายอื่นก็อ่อนตามงานวิชาการจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนลงสู่สถานศึกษาอย่างทันที มีแนวทางในการนิเทศติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ระบบประกันคุณภาพ การปฏิรูปหลักสูตร ปฏิรูปการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ที่ดี วิทยากรท้องถิ่น การส่งเสริมการอ่าน การวิเคราะห์และสำรวจช่วยเหลือโรงเรียนที่มีปัญหาด้านข้อมูลสื่อสารทางคอมพิวเตอร์และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับนิพนธ์ กินวงษ์ (2543, น.65) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาซึ่งเป็นการให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียนสำคัญ การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน และถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษานั้นคือ นักเรียนมีความรู้ มีคุณธรรม เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีคุณภาพและมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ การบริหารงานวิชาการจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นในหลักการเบื้องต้นของการบริหารจึงต้องมีข้อความชัดเจน เช่นเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น.9) ได้กล่าวถึงหลักการในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้ คือ ต้องมีเป้าหมายหลักและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงานวิชาการ มีการประเมินผลงานทางวิชาการ และบรูส์ (Bruce, 1987, p.1192) ได้ให้หลักการบริหารงานวิชาการไว้ 2 หลักคือ

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือนักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลาและช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) ผลผลิตได้ตามจุดหมายที่วางไว้ นั่นคือนักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณธรรมและการจัดการได้

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ และได้นำข้อมูลสาระสำคัญไปใช้เพื่อกำหนดบทบาท และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ต้องมี เทคนิควิธีการในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยต้องยึดหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผลและมีการประเมินผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ เพราะงานวิชาการในสถานศึกษาถือเป็นงานหลัก ผู้บริหารควรมีหลักการวางแผนงานวิชาการดังนี้ ควรมีความรับผิดชอบการวางแผนทุกระดับ ตั้งแต่งานวิชาการระดับสถานศึกษา งานวิชาการระดับคณะจนถึงการเรียนการสอนของครู โดยการจัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือการรับฟังความคิดเห็นของครู เพื่อจะได้จัดการวางแผนได้ถูกต้อง ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาโดยทั่วไป เป็นผู้กำหนดแผนงานของสถานศึกษา ควรมีทักษะในการวางแผน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการวางแผนจนสามารถชี้แนะครูได้ ควรรู้จักการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานต่าง ๆ จะสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรือไม่อยู่ที่การวางแผนงานวิชาการเป็นงานที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องตลอดไป ตั้งแต่การวางแผน การจัดการ โปรแกรมการศึกษาการรับสมัครผู้เรียน ตลอดจนถึงการจัดการเรียนการสอนต่างๆ หากสามารถวางแผนการสอนได้ดี การบริหารงานในขั้นตอนอื่นจึงจะสามารถดำเนินการได้

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการนำนโยบายด้านการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นนักประสานที่ดี มีความมุ่งมั่น มองเห็นเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้านการบริหารงานวิชาการจึงจะบรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ดังที่งานวิจัยของพรสุรีย์ สุทธนะวัฒน์ (2549) ที่พบว่าการบริหารงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบริหารด้านการจัดการเรียนการสอนได้

อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสามารถบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และชูศรี ถนอมกิจ (2550, น.55-56) พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ โดยมีลักษณะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ และต้องบริหารจัดการ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมด้วย เช่นเดียวกับ วสันต์ นาวเหนียว (2550, น.524-525) ที่พบว่า การบริหารจัดการศึกษาที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความพยายามมุ่งมั่น อดทน แสวงหาความรู้อยู่เสมอสอดคล้องกับเลวิส (Lewis, 1984 p.709) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในงาน มีผลโดยตรงจากความรู้เป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร นอกจากนี้ สมิท (Smith, 1984, p.716) พบว่า ระดับของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดระบบงานในโรงเรียน การเป็นผู้บริหารทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทิศทางที่ดีขึ้น เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการวิจัยของคิจไจ (Kijai, 1987, p.829) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิภาพผลของโรงเรียน เช่นเดียวกับเดวิส (Davis, 1993) ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือการประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอน และการสนับสนุนครู ผลการศึกษาวิจัย พบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้าน คือ การเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุน พบว่า ได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับเบรนเกตโต (Brengetto, 1995, p.420) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐบาลในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า หัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน สามารถสร้างกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเกลน (Glenn Ross, 2000, p.128-139) ได้ศึกษาถึงความเข้มแข็งและความอ่อนแอของการพัฒนาของหลักสูตรด้านการวางแผนหลักสูตร และการประเมินหลักสูตร พบว่านักพัฒนา

หลักสูตรต้องการให้มีความสัมพันธ์อันดีกับท้องถิ่น เน้นความสำคัญเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การวางแผนพัฒนาหลักสูตร เทคนิค การประเมินหลักสูตร

ผู้วิจัยสังเคราะห์ และสามารถสรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และแนวนโยบาย โรงเรียนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และทุกคนมีส่วนร่วม ในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความ มั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง ตั้งแต่วางแผนจนถึงประเมินตนเอง ปรับปรุงพัฒนางานวิชาการของตนตามทิศทางที่วาง ไว้ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหลักสูตร เป็นที่ ยอมรับของนักเรียน ครู บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมต่อไป

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ จากการศึกษาแนวคิดของบุซซี (Buzzi, 1990, p.3967) พบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของ โรงเรียนความสำเร็จของสถานการศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการของโรงเรียน มีขอบข่ายที่กว้างมาก โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การดำเนินการจัด การเรียนการสอน ซึ่งในเรื่องนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการ บริหารงานวิชาการ ขอบข่ายของงานวิชาการ ผู้วิจัยศึกษา ดังนี้ เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiojanni, et al., 2004, p.267-268) มีความเห็นว่า ขอบข่ายของงานวิชาการต้องประกอบด้วย 1) การตั้งปรัชญา ทางการศึกษาขึ้นมาเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว 2) การจัดทำโครงการทางศึกษาต่างๆ 3)การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและทักษะการเรียนการสอน 4)การสร้างบรรยากาศภายใน สถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและ 5)การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียน การสอน สำหรับสมิท (Smith, 1984, p.718) ได้จัดการแบ่งบริหารงานด้านวิชาการออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2) การจัดเนื้อหาของหลักสูตร 3)การนำหลักสูตร ไปใช้ 4) การ จัดอุปกรณ์การสอน 5) การนิเทศการสอน 6) การส่งเสริมครูประจำการและพี่สค์ (Robert, 1975, p.214) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการว่างานวิชาการเป็นความ รับผิดชอบของโรงเรียน ตั้งแต่การบ่งถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมาย โดยคำนึงถึงบุคคลในอาชีพต่างๆ รวมถึงการประเมินผลโปรแกรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องนั้นๆ ตลอดจนการวัดผลเพื่อจะได้ติดตามการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนิน ไปได้ด้วยดีนั้น เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะละเลยมิได้ และกมล สุคประเสริฐ (2545, น.204-206) ได้ให้ขอบข่ายงานบริหารงานวิชาการว่า ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน  
 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อ  
 การศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ  
 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ เช่นเดียวกับปัญญา แก้วกียูร และคณะ(2544,  
 น.11) กล่าวถึงขอบข่ายของงานวิชาการว่า เป็นงานที่เกี่ยวกับ การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียม  
 การเรียนการสอน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตรและการเรียนการสอน ส่งเสริม  
 การสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด/แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศ  
 ติดตามผลการวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินการทางด้านวิชาการรวมถึงการประชุมทาง  
 วิชาการ โดยเฉพาะยุคการปฏิรูปการศึกษาเน้นย้ำงานวิชาการเกี่ยวกับปัญหาในชุมชนและสังคม  
 ภูมิปัญญาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, น.18) กำหนดขอบข่าย  
 งานวิชาการ ดังนี้ 1) การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผน  
 งานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของ  
 สถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผล  
 การเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มี  
 แหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน  
 และมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสาน  
 ความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุน  
 งานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัด  
 การศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา  
 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ  
 การศึกษามีงานวิจัยที่แสดงองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ  
 ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและเป็นตัวนำทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ และได้นำข้อมูลสาระสำคัญไปใช้เพื่อกำหนดบทบาท และ  
 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ ขอบข่าย  
 การบริหารงานวิชาการตามแนวคิดของนักการศึกษาแล้วแต่มีองค์ประกอบที่เหมือนกัน  
 ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความชัดเจนและเหมาะสมที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล่าหลังกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เป็นต้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ.1300 แต่คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาสาธิต, 2536, น.25-36) ความสามารถในการนำ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำนั้นมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในที่นี้จึงขอนำเสนอทัศนะของนักวิชาการที่ได้นิยามไว้หลากหลายดังที่ศุภรัตน์ บัวหลวง (2550, น.9) ; ปิลาญ ภูมิพิพาคม (2550, น.20) ; พรหมลือ แก้วคำใจ (2551, น.20) ; วันไชย ยงบัณฑิต (2551, น.12) ; พรรณิภา เดิมศักดิ์ (2552, น.10) ; นวภัทร์ อุทัยรัตน์ (มารุต รื่นรวยและอัญชลิตา ดอนดง (2552, น.12) ; เชวงศักดิ์ พงกษเทเวศ (2553, น.47) ; ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554, น.12) ที่กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามหรือปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จผลตามที่ตกลงหรือตามที่มอบหมายไว้ โดยที่ผู้ปฏิบัติตามและผู้นำต้องมีการประสานงานกันเพื่อนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีและมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงานซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามกิจกรรมตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นได้ ดังนั้นการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มนั้นเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในกระแสของความเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่จูงใจคนอื่นให้ทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ โดยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการบรรลุเป้าหมายนั้น และผู้นำยังต้องเป็นผู้ชี้ให้เห็นวิธีการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จอีกด้วย ความหมายที่ลึกของผู้นำนั้น มิได้จำกัดอยู่แค่เพียงการกำหนดเป้าหมาย หรือการกำหนดการปฏิบัติ วาเรน เบนนิส ผู้สอนภาวะเรื่องผู้นำที่มหาวิทยาลัยเทิร์น แคลิฟอร์เนีย กล่าวว่า พื้นฐานของภาวะผู้นำ คือความสามารถในการเปลี่ยนกรอบความคิดและจิตใจของผู้อื่น ซึ่งก็คือผู้นำพาคนอื่นไปให้ถึงเป้าหมายโดยการช่วยให้เขามองโลกด้วยมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิมตามความหมายที่กล่าวโดยเบนนิส ผู้นำมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางมากกว่าการมีตำแหน่งใหญ่โตในองค์กรเท่านั้น (ทิจิ, 2542, น. 60) การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่นั้นจะขึ้นอยู่กับบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำองค์กร และอีกประเภทหนึ่งคือ ผู้ปฏิบัติ โดยทั่วไปเรียกว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารหรือผู้นำเรียกว่า ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารกับผู้อำนาจเป็นคนคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก ความแตกต่างของผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator) สามารถแยกแยะได้คือ ผู้นำเป็นผู้มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดีที่เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมรตำแหน่งเหมือนผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารเป็นผู้ตำแหน่งและมีอำนาจตามกฎหมายจึงเป็นผู้ “พระคุณ” ถ้าผู้ใดมีทั้งพระคุณ และพระเดชแล้ว ผู้นำกับผู้บริหารจึงจะเป็นคนคนเดียวกัน (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น.11) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., น.97) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจโดยเกิดจากการศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดี ที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ ประการแรก ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำ โดยการอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารที่มีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนจะมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี ประการที่สองคือ ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) จะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำ โดยความดึงดูดส่วนบุคคลของพวกเขา

(สมยศ นาวิการ, 2540, น.158) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จคือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การขาดแคลนผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น องค์กรของรัฐ องค์กรทางการศึกษา วัด มูลนิธิ และองค์กรอื่น ๆ ก็ต้องประสบปัญหาอย่างเดียวกันได้ (สมยศ นาวิการ, 2540, น.103) ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มีการกล่าวถึง และหาคำตอบในอดีตตลอดมาแต่เพียงจะมีการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) ที่มีของอำนาจ (Source of Power) หรือลักษณะของสภาพการณ์ (Situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Yuki, 1989, p.72) และได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ เช่นเทนเนนเบริน (Tennenbaum, 1959, p.24) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และคำสั่ง เป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น ตามที่เฮอร์ซีและแบรนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982, p. 94) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้  $L = F (L,F,S)$  และแบส (Bass, 1998, p.29) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ และได้นำข้อมูลสาระสำคัญไปใช้เพื่อกำหนดบทบาท และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่องค์กร



ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภายใต้การศึกษาความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปทฤษฎีความเป็นผู้นำจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกันคือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ขอนำเสนอคือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และ 3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ วิธีการศึกษาแต่ละอย่างจะมีแนวทางที่แตกต่างกันต่อการทำความเข้าใจการคาดคะเนความสำเร็จของการเป็นผู้นำและการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจในช่วงเวลานี้ คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) (สมยศ นาวิกาน, 2540, น.159) ซึ่งเป็นแนวคิดของ เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (Burns) และเป็นผู้บัญญัติคำว่า “Transformation Leadership” ได้รับรางวัลพูลิตเซอร์แห่งปี 1978 (ทิจี, 2542, คำนำ) “Transformation Leadership” เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายจนได้ถูกนำไปกล่าวถึงในหนังสือหลายเล่ม และได้รับการแปลในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ “ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” “ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป” เป็นต้น

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) การศึกษาภาวะผู้นำในแนวคิดนี้ การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่ง อริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และเชื่อกันมาจนถึงปี ค. ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาที่ผู้นำนั้นเกี่ยวข้อง ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้นผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่าแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไป เช่น ศึกษาภาวะผู้นำ ตามคุณลักษณะโดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ ซึ่งพบว่าบุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเป็นส่วนมาก โดยคุณลักษณะของผู้นำนั้นอาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย พบว่าผู้นำที่เป็นหัวหน้ามักจะมี ความสูง และมีน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย 2) ลักษณะทางสติปัญญา พบว่าสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว และความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ (ชร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป., น.98-99) การวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรกส่วนใหญ่จะพยายามเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม และระบุคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สมมติฐานที่รองรับของนักวิจัยคุณลักษณะดูเหมือนว่าผู้นำจะเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา แม้ว่าผลลัพธ์ของการค้นหาคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการระบุคุณลักษณะเด่นของ

ผู้นำ รายการคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีอยู่อย่างไม่จบสิ้น และได้เพิ่มมากขึ้นทุกทีโดยไม่ได้แสดงให้เห็นเลยว่าเราจะมิกลุ่มของคุณลักษณะที่แน่นอน ที่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่บรรลุความสำเร็จ และไม่บรรลุความสำเร็จ แม้ว่าคุณลักษณะเช่นบุคลิกภาพจะปรากฏเป็นปัจจัยที่สำคัญ บุคลิกภาพจะเป็นเพียงส่วนน้อยของปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนช่วยต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วิธีการศึกษาเชิงคุณลักษณะได้สูญเสียความนิยมไป แม้ว่านักวิจัยบางคนจะยังค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ ข้อสรุปเบื้องต้นของการศึกษาเหล่านี้จะอยู่ที่ว่าผู้นำโน้มน้าวใจจะมีสติปัญญา ความไว้วางใจ สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจ และความสูงกว่าผู้ตามของพวกเขา แต่ผลลัพธ์ของการศึกษาเหล่านี้จะไม่แน่นอน ข้อบกพร่องที่สำคัญของทฤษฎีเชิงคุณลักษณะคือเราไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของกลุ่ม (สมยศ นาวิการ, 2540, น.166)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2540, น.167-173) ในระหว่างปี พ. ศ. 2493 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง “สไตล์ความเป็นผู้นำ” คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคล และกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับวิถีทางที่บุคคลนำ และพวกเขาจะใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างไร พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่าสไตล์ความเป็นผู้นำ สไตล์ความเป็นผู้นำ คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ความเป็นผู้นำทุกอย่างจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายใน “สไตล์” ที่พวกเขาใช้เพื่อที่จะให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ปัจจัยสองอย่างที่ถูกเน้นในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมคือ การมุ่งงานและการมุ่งคน การมุ่งงานหมายถึง งาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน การมุ่งคนหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และตาข่ายการบริหารของเบลตและมิดัน ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวความคิด การศึกษาครั้งแรกได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา ในปี พ.ศ. 2481 ของ Lewin, Lippitt and White ได้ศึกษาทดลองภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

(1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม และตัดสินใจโดยผู้นำ (2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และกฎเกณฑ์ที่สำคัญ (3) แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับน้อยมากในทุกกิจกรรม ผลการวิจัยได้ผลว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผลในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่าง (เด็กวัยรุ่นยี่สิบคน) ที่ถูกใช้และขอบเขตในการวิจัยที่แคบจึงจำกัดการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่ค่อนข้างมาก ที่นอกเหนือจากตัวอย่างศึกษา แต่กระนั้นการศึกษาความเป็นผู้นำของไอโอวาจะนำมาซึ่งยุคของพฤติกรรม แทนที่จะเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ได้รับ ความสนใจภายในการวิจัย ต่อมา มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ดำเนินการศึกษาผู้นำของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะพิจารณาว่าผู้นำได้กระทำอะไรบ้างที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มงานสองกลุ่มบนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม พวกเขาได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำสองแบบ ที่ปลายสุดด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่อง จะเป็นพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-Centered Behavior) และปลายสุดอีกด้านหนึ่งของแนวต่อเนื่องจะเป็นพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Job-Centered Behavior) ด้วยวิธีการมุ่งคน ผู้บริหารจะมุ่งความสนใจของพวกเขาไปยังการพัฒนาทีมที่มีประสิทธิภาพที่ทุ่มเทให้กับเป้าหมาย การดำเนินงานที่สูงด้วยวิธีการมุ่งงานผู้บริหารจะแบ่งงานเป็นงานประจำวัน กำหนดวิธีการทำงานและควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานสูง (เปรียบเทียบกับกลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานต่ำ) หัวหน้างานจะมุ่งใช้การควบคุมที่ไม่เข้มงวด และตอบสนองต่อปัญหาด้วยการช่วยเหลือ แต่คำอธิบายเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายตามสภาพการณ์ได้ตลอดเวลา เพราะเป็นไปได้ว่าผู้นำบางคนก็เน้นทั้งคนและงาน

ผลการวิจัยที่แพร่หลายต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งไอโฮไอโอ นักวิจัยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮไอโอ ได้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงาน การมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้าง ความไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (Initiating structure) นั้นหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกองค์กรให้ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของการกำหนดการผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือ การมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำ การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ หรือการมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง และผลการวิจัยพบว่าสไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง จะมีผลการดำเนินงานและความพอใจสูงกว่าสไตล์ผู้นำแบบอื่น แต่กระนั้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูง/

มุงงานต่ำ หรือมุงคนต่ำ/มุงงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นสไตล์การมุงงานสูง/มุงคนสูง อาจจะไม่ดีที่สุดเสมอไป มหาวิทยาลัยเทกซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากการวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาระบบตารางการบริหาร (The Managerial Grid) ขึ้นมา หรือตารางความเป็นผู้นำ ตารางการบริหารจะระบุมิติสองมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่าเป็นการมุงคน และการมุงงาน การมุงงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนน 9 จะหมายถึงการมุงงานสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุงงานต่ำมาก ผู้บริหารที่มุงงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สองคือ การมุงคนที่ถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนนด้วย 9 จะหมายถึงการมุงคนสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุงคนต่ำมาก ผู้บริหารที่มุงคนสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เบลค และมูตัน เสนอแนะว่าตำแหน่ง 9,9 (มุมขวาบนของตารางความเป็นผู้นำ) จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือผู้บริหารที่มุงงานสูงและคนสูงพร้อมกัน จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบหรือสไตล์ การบริหารในตารางความเป็นผู้นำสามารถอธิบายได้ดังนี้คือ การบริหารสไตล์ 1,1 (Impoverished Management) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุงงานต่ำและมุงคนต่ำ การบริหารสไตล์ 1,9 คือ การบริหารแบบสโมสร (Country-Club Management) มุงคนสูงแต่มุงงานต่ำ การบริหารสไตล์ 9,1 คือการบริหารแบบเผด็จการหรือมุงงาน (Task or Authoritarian Management) มุงงานสูงแต่มุงคนต่ำ การบริหารสไตล์ 5,5 คือการบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road Management) มุงทั้งงานและคนปานกลาง และการบริหารสไตล์ 9,9 คือ การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team or Democratic Management) มุงทั้งงานสูงและคนสูง ดังนั้น ข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สไตล์ความเป็นผู้นำ ยิ่งมุงคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายิ่งพอใจขึ้นเท่านั้น ข้อสรุปที่ว่า สไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่แน่ชัด แต่หลักฐานบางอย่างชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มุงทั้งงานสูงและคนสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด เหตุผลอย่างหนึ่งของการขาดความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ระหว่าง สไตล์ความเป็นผู้นำ และผลการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะเป็นไปได้ว่า ผู้นำไม่ได้ใช้สไตล์ความเป็นผู้นำแบบเดียวอย่างสม่ำเสมอ หลักฐานคือ ผู้นำอาจจะปรับสไตล์ความเป็นผู้นำตามความต้องการของสถานการณ์ที่ได้เผชิญอยู่ เหตุผลประการที่สอง คือ การขาดผลลัพธ์ที่ลงความเห็นแน่นอนได้ว่า สไตล์ ความเป็นผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแทนที่จะพยายามระบุสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เราควรจะเข้าใจสไตล์

ความเป็นผู้นำแบบไหนเหมาะสมที่สุดกับองค์กร งานและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละประเภท เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวมาศึกษาสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเลอร์ (Fiedler’s Contingency Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blashard’s Situational Theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House’s Path-Goal Theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton’s Normative Decision Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกันส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้นๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเลอร์ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (2) โครงสร้างงาน (3) อำนาจตามตำแหน่งผลการวิจัย (สมยศ นาวิกาน, 2540, น.186)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2540, น. 188-219) เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง และขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้ คือ แนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (Transformational Leadership : Leadership Through Vision and Charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น ข้อโต้แย้งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำคือ โอกาสที่ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเดียวกันหรือเหมือนกัน ข้อโต้แย้งข้อหนึ่งคือ ผู้บริหารจะทำงานเดียวกันแล้วครั้งแล้วครั้งเล่า แต่ผู้นำจะต้องคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและบันดาลใจให้ผู้

ตามใช้ความพยายามสูงกว่าปกติ ภายในการศึกษาข้อโต้แย้งนี้ Bernard M. Bass ผู้เชี่ยวชาญทางความเป็นผู้นำได้แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบบริหารการ(Transactional Leaders) และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบบริหารการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ด้วยการช่วยเหลือให้พวกเขาบรรลุเป้าหมาย และสร้างความเข้าใจว่าความต้องการและรางวัลที่พวกเขาต้องการจะถูกเชื่อมโยงกับความสำเร็จของเป้าหมายอย่างไร ดังนั้นความเป็นผู้นำแบบบริหารการจะถูกเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งความเป็นผู้นำในลักษณะนี้จะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทางเป้าหมาย ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์อื่นที่ได้กล่าวมาแล้วจะเป็นวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำบริหารการด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำเชิงปฏิรูปจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสูงกว่าความคาดหวังปกติ ด้วยการบันดาลใจพวกเขาให้มุ่งภารกิจที่กว้างขึ้น โดยการมุ่งเป้าหมายระดับสูงแทนที่จะเป็นเป้าหมายระดับต่ำ และการมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของพวกเขาที่จะบรรลุภารกิจที่ระบุ โดยผู้นำตามแนวคิดของเบส บัจจัยหรือองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมี 4 ด้าน คือ(1) การใช้บารมี (2) การบันดาลใจ (3) การกระตุ้นความคิดเห็น (4) การพิจารณาส่วนบุคคลภายใน บรรดาบัจจัยความเป็นผู้นำเหล่านี้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะมีความสำคัญมากที่สุด บารมี คือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันดาลความภูมิใจ ความศรัทธา และความเคารพ รับรู้ถึงสิ่งที่สำคัญอย่างแท้จริง และสามารถระบุภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่บันดาลใจผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลสำคัญหลายคน เช่น มาร์ติน ลูเธอร์ คิง, มหาตมะ คานธี, จอห์น เอฟ.เคนเนดี และแฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ ล้วนแล้วแต่มีบารมี แม้ว่ามีนักวิจัยหลายคนทางรัฐศาสตร์ และสังคมวิทยาได้ศึกษาแนวความคิดนี้มานานแล้ว แต่ความสนใจอย่างจริงจังของนักวิจัยทางการบริหารได้เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ นักวิจัยระยะแรกจะมองบารมีเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยกำเนิด แต่กระนั้น ไม่ว่าผู้นำจะมีบารมีหรือไม่ ดูเสมือนกับว่าขึ้นอยู่กับสายตาของผู้ตาม ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษามากขึ้น เพื่อที่จะมุ่งสร้างความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีบารมี โดยการศึกษาบางอย่างได้ระบุว่าผู้นำที่มีบารมีจะพยายามเปลี่ยนแปลงฐานะเดิม

ผู้วิจัยสังเคราะห์ และสามารถสรุปได้ว่า จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต ยังมีจุดด้อยบางประการ กล่าวคือการศึกษาคุณลักษณะผู้นำยังสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เป็นสากลยังไม่ได้ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็ยังสรุปพฤติกรรมผู้นำหรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ก็จะมีสภาพการณ์ที่แตกต่างกันตามแนวคิดของแต่ละทฤษฎี ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแนวทางที่ผู้นำมุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกอันสูงส่งเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการสร้างสรรค์ความสามารถใน

การแข่งขันขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมุ่งไปสู่การบรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกันทั้งของผู้นำและของผู้ตาม

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ ให้ความหมายไว้ดังแนวคิดของประสิทธิ์ เจียวกศรี, ดิเรก วรรณเสียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทคุปต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.7) ; นกมล ผดุงศรี (2550, น.24) ที่ให้ไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการเรียนการสอนร่วมกับครูเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วน ร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและ โครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นอกจากนี้ยีนต์ ชุ่มจิต (2550, น.239) ยังได้ อธิบายถึงคุณสมบัติของผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีคุณสมบัติที่ สำคัญ ๆ ดังเช่น ต้องมีความรู้ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ความรู้ซึ่งผู้นำทางวิชาการทุกระดับควรขนขวายใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเกี่ยวกับบริบทใน การจัดการเรียนการสอน เกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ที่สำคัญคือต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและ การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับหลักการสอนและ วิธีการสอนการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นแม้ว่าจะไม่ได้ทำหน้าที่ในการสอนนักเรียนโดยตรง แต่ บางครั้งเมื่อจำเป็นก็ต้องสอนได้และที่สำคัญ คือ การรู้หลักการสอนแบบต่าง ๆ จะช่วยเพิ่มความมี ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้อย่างยิ่ง สำหรับหลักการสอนที่ผู้นำทางวิชาการควรศึกษาหา ความรู้ที่สำคัญ ๆ ดังนี้ หลักการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง หลักการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ หลักการสอนโดยไม่ใช้ครู เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้และจิตวิทยาการเรียนการสอนเกี่ยวกับ การวัดผลและประเมินผลทั้งนี้เพราะที่ใดมีการสอนที่นั่นจะต้องมีการสอบ ซึ่งเป็นงานที่ผู้นำ ทางการเรียนการสอน ทั้งในตำแหน่งผู้บริหารและในตำแหน่งผู้สอน จะต้องรับผิดชอบอย่าง เคร่งครัดเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นยุค”โลกาภิวัตน์” ทักษะ เจตคติ ความประพฤติ นอกจากนี้นักการศึกษาต่างประเทศยังได้ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารอีกหลายท่านดังเช่นกอร์ตัน (Gorton, 1983, p.262) ที่ว่าภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารเป็นการจัดกิจกรรมที่ดำเนินไปโดยบุคคลอื่นหรือหลายบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อปรับปรุงคน กลุ่มคนหรือโปรแกรมจุดเน้นคือต้องรับผิดชอบในโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งสภาพภายในห้องเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด และ โทมัส (David & Thomas, 1989, p.135) ที่ว่าเป็นบทบาทสำคัญของครูใหญ่ที่เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานใน

ห้องเรียนของครู เช่นเดียวกับเดวิสและแมกาเรต (Davis & Magaret, 1989, p.21) ; วิลดีและดิมมอร์ค (Wildy & Dimmock, 1993, p.34) ; แมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.7) ที่กล่าวว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจของผู้บริหารที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมถึงการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและกรรมการ โรงเรียนต้องทำงานร่วมกันทำให้งานด้านการศึกษา ประสบผลสำเร็จ ให้การสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน 2) เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน 3) กำกับและติดตามนิเทศการเรียนการสอนของครู 4) เป็นคณะกรรมการอำนวยการ หรือประสานงาน 5) ส่งเสริมพัฒนาภาพของบุคลากร

คูเปอร์ (Cooper, 1989, p.13-14) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่าต้อง 1) เป็นการริเริ่มที่แสดงออกถึงความพยายามหรือการดูแล ปกป้องรักษา สนับสนุนประเพณีทางการศึกษาในโรงเรียน ในขณะที่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแขนงที่พิเศษของผู้นำทางวิชาการที่เน้นหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) เป็นผู้ให้ความสำคัญของการก้าวหน้าของการเรียนการสอน อำนวยความสะดวกให้ครู นักเรียนและหลักสูตร 3) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ทีมงานและนักเรียน พัฒนาให้เหมาะสมกับหลักสูตรเพื่อคุณภาพสูงสุดของการเรียนการสอน ดังนั้นความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้มากกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษ และยังคงมุ่งมั่นไปยังสวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี (Duke, 1987, p.6) หรือเป็นการกระทำต่างๆ ของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของนักเรียน (Debevoise, 1989, p.21) เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับครู ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี ต้องมีสมรรถนะ (Competencies) ที่สำคัญ 4 ด้าน (Smith and Andrews, 1989 ; อ้างใน Stoll & Fink, 1996, p.105) ได้แก่

1. เป็นนักจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ (a Resource Provider) ที่ดี
2. เป็นผู้ทรงความรู้ด้านการเรียนแก่ครู (an Instructional Resource)
3. เป็นนักสื่อสารที่ดี (a Communicator)
4. เป็นผู้ให้เวลาอยู่ทำงานใกล้ชิดร่วมกับครู (a Visible Presence)

พามลราและบาบารา (Pamella & Babara, 1993, p.17) กล่าวว่า ถ้าครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อทีมงาน นักเรียนและผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ซึ่งเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการบริหารการเรียนรู้ของโรงเรียน สอดคล้องกับเฟลลิเคอร์และเอนเดอร์สัน



(Pellicer & Anderson, 1995, p.16) ; กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1980, p.21) ; เบสส์และเบสส์ (Blasé & Blasé, 2009, p.19) ว่าผู้นำทางการเรียนการสอนต้องเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะผู้กระตุ้นและสนับสนุนทีมงานที่ได้ปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ได้เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้นและยั่งยืน กำหนดวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายให้แก่ครูและนักเรียน สนับสนุนทรัพยากรเพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และการกระทำที่ผู้บริหารปฏิบัติด้วยความตั้งใจให้เกิดสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียนอันที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนในที่สุด มีปฏิสัมพันธ์ที่สัมฤทธิ์ผลระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูที่เกี่ยวกับการสอน กระบวนการสอนที่ส่งผลสะท้อนไปยังการเรียนรู้ของนักเรียน

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ และได้นำข้อมูลสาระสำคัญไปใช้เพื่อกำหนดบทบาท และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน จะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจให้ความสำคัญงานวิชาการ โดยเฉพาะทางการเรียนการสอน มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะการบริหารงานการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนด สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ดีต่อการทำงานเป็นหมู่คณะของครูให้ยั่งยืน

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความชัดเจนและเหมาะสมที่จะใช้ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมีนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้นำเสนอไว้อย่างหลากหลาย แต่ในที่นี้ผู้วิจัยได้เลือกและนำเอาเฉพาะรูปแบบที่ใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษตัวเดียวกับที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ “Instructional Leadership” มีดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy's Model) จากที่ฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.218-245) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาารูปแบบการจัดการเรียนการสอนจากการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้เสริมข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารของโรงเรียน เช่น การสังเกตผู้บริหารโรงเรียน ระหว่างการประเมิน ข้อความบรรยายกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งส่งเสริมหลักสูตรและการสอนในโรงเรียน และบันทึกการประชุมครูและวาระสำคัญของโรงเรียน จากสมมติฐานของแบบสอบถามและข้อมูลสารสนเทศของคักการ Hallinger & Murphy ได้สร้างกรอบการบริหารจัดการทางการเรียนการสอน ซึ่งมี 3 มิติและจากคำอธิบายงานของ Hallinger & Murphy แล้วสร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่เรียกว่า มาตรฐานวัดระดับ การบริหารงานด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน (The Principal Instructional Management Rating Scale) Hallinger & Murphy ได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the School Mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครูการชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the Instructional Program) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and Evaluation Instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนนั้น ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้าน

หลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครู ด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับ กับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผลโดยมี จุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating Curriculum) หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล จุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (norms) และเจตคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอนรวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนจำแนก เป็น 6 องค์ประกอบ คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็กที่เรียนซ้ำรวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียนผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การดูแลเอาใจใส่ ครู และนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) การดูแลเอาใจใส่ครู และนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives For teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้นรางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครู ในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมระยะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and Enforcing Academic Standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความคาดหวังซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน และมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้จะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้าน การให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของฮาลลิงเจอร์และเมอร์ฟี**

(Hallinger & Murphy, 1985, p. 217-247)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. กำหนดภารกิจให้ชัดเจน	1.1 จัดทำกรอบเป้าหมาย 1.2 สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ
2. การจัดการด้านการเรียนการสอน	2.1 นิเทศและประเมินการสอน 2.1 ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร 2.3 กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
3. ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน	3.1 ปกป้องเวลาการสอน 3.2 ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy's Model) จากแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ที่ได้ศึกษารวบรวมองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างเป็นระบบและเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย โดยได้สังเคราะห์จากผลของการวิจัยจากวรรณกรรมเอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงโรงเรียน การพัฒนาครู และการเปลี่ยนแปลงองค์การอาศัยการศึกษาวรรณกรรมนี้ เมอร์ฟีได้สร้างกรอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งรวมเอาจากการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบเอาไว้มาก กรอบงานนี้ประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 4 มิติ แล้วแยกออกเป็น 16 บทบาทหรือพฤติกรรม ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 4 มิติ ได้แก่ การสร้างพันธกิจและเป้าหมาย การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะได้นำกล่าวถึงและชี้ให้เห็นบทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละมิติ การสร้างพันธกิจและเป้าหมายเป็นเรื่องพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกร่วมกันที่มีจุดประสงค์ร่วม และเชื่อมโยงการทำงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เดียวกัน เมอร์ฟีได้แยกมิตินี้ออกเป็นพฤติกรรมหลักของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ การจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนคือการกำหนดเป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน โดยการรวบรวมข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนทั้งที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจุบัน และการรวมหน้าที่รับผิดชอบของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สื่อสารเป้าหมายบ่อย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและครู เน้นย้ำความสำคัญว่าเป้าหมายช่วยชี้ว่าโรงเรียนต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นมิติที่สองมิตินี้เน้นพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพโดยการจัดประชุมและประเมินครู การเยี่ยมห้องเรียน การให้คำแนะนำเฉพาะและสะท้อนผลการสอนและกระบวนการเรียนรู้ กำหนดงานของครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องจัดและป้องกันเวลาการสอนโดยให้ถือว่าเป็นนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับครูบริหารจัดการหลักสูตร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐแบบการประเมินของรัฐ และหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนบ่อย ๆ ผู้นำทางวิชาการเป็นแบบอย่างในการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายและประเมินการสอน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้มีองค์ประกอบได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อปฏิกฐาน ความเชื่อและทัศนคติของครู นักเรียน และผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนโดยการสร้างความคาดหวังและมาตรฐานเชิงบวก โดยการอยู่ในโรงเรียนปรากฏกายให้เห็นให้มาก การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและ

นักเรียน และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู มิตินี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการการเรียนการสอนในห้องเรียน มิติสุดท้ายคือการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนงานการเรียนการสอน มิตินี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำทางวิชาการสร้างโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรที่สนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในมิตินี้สร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบผู้บริหารโรงเรียนเช่นนี้ จะให้โอกาสแก่นักเรียนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย พัฒนาความร่วมมือและความสามัคคีของครู รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน และรวมสายสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. พัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	1.1 จัดทำกรอบเป้าหมายของโรงเรียน 1.2 สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ
2. บริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา	2.1 สนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ 2.2 นิเทศและประเมินการสอน 2.3 จัดหาเวลาและปกป้องเวลาของการสอน 2.4 ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร
3. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงวิชาการ	3.1 สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก 3.2 ปรากฏกายให้เห็นอยู่บ่อย ๆ 3.3 ให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน 3.4 ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู
4. พัฒนาลingkunganที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.1 สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย 4.2 จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย 4.3 พัฒนาให้มีความร่วมมือและความสามัคคีในหมู่ครู 4.4 รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน 4.5 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของเว็บบอร์ (Weber's Model) เว็บบอร์ (Weber, 1996, p. 253-278) ได้อธิบายถึงความจำเป็นของการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนโดยไม่ต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ซึ่งเว็บบอร์ได้สรุปว่า ถ้าความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนไม่มีอยู่ในตัวตนของผู้บริหารโรงเรียน ก็ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดให้ผู้นำมีลักษณะเช่นใด วิธีการที่ไม่มีผู้นำคณะทำงานต่องานวิชาการของโรงเรียนถือว่าน่าสนใจอย่างมาก แต่คนระดับมืออาชีพกลุ่มใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องมีจุดเล็กๆ จุดเดียวที่ต้องคอยใส่ใจและสนับสนุน

อย่างแข็งขันต่อการเรียนการสอน ความคิดเห็นของเว็บเบอร์เป็นเรื่องน่าสะเทือนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมและการบริหารจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงต้องได้รับความใส่ใจต่อไป โดยไม่ต้องคำนึงถึงธรรมชาติสายงานการบริหารองค์การของโรงเรียน เว็บเบอร์ได้จัดลักษณะจำเป็น 5 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก 4) สังเกตและปรับปรุงการสอน และ 5) การประเมินการสอน เว็บเบอร์ได้บรรยายว่าการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเป็นกระบวนการความร่วมมือที่แข็งแกร่งและเป็นกระบวนการ สะท้อนความคิดเห็นเพื่อสร้างพันธกิจที่ชัดเจนและชัดเจน พันธกิจของโรงเรียนจะเป็นสิ่งผูกมัดครู นักเรียน และผู้ปกครองให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำทางวิชาการให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อภิปรายค่านิยมและความคาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างพันธกิจร่วมเพื่อโรงเรียน การบริหารหลักสูตรและการสอนต้องสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน ความรู้ความสามารถของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติทางวิชาการและการนิเทศ การปฏิบัติในห้องเรียนทำให้ครูได้รับการจัดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้โอกาสนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำช่วยครูใช้งานวิจัยเพื่อ การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและใช้งานวิจัยเพื่อกลยุทธ์ทางวิชาการให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายเพื่อผล การเรียนของนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวกประกอบด้วย ความคาดหวังและทัศนคติของโรงเรียนโดยรวม แท้จริงแล้วในจำนวนองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมดที่ปรากฏว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดอาจเป็นการกำหนดความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติที่ฝ่ายบริหารครูและนักเรียนยึดถือเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้นำสามารถส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ให้เป็นบวกได้โดยการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการให้เป็นที่เข้าใจ การตั้งความคาดหวังไว้สูงเพื่อผลการปฏิบัติงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบที่มีความคาดหวังทางวินัยชัดเจนและทำงานเพื่อให้ครูเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อโรงเรียน การสังเกตและการปรับปรุงการสอนเริ่มด้วยการที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เว็บเบอร์เสนอว่า การสังเกตการณ์เป็นโอกาส การปฏิสัมพันธ์เชิงอาชีพ ปฏิสัมพันธ์นี้ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้สังเกตการณ์และผู้รับการสังเกตการณ์ อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกันได้เกิดขึ้นจากสองคนที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับสารสนเทศที่มีค่าเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มพูนประสบการณ์โดยเน้นงานวิจัยให้เป็นพื้นฐานในการริเริ่มกลยุทธ์การสอน การซ่อมเสริมและการเข้าใจความแตกต่างของบทเรียน มิติสุดท้ายของเว็บเบอร์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การประเมินโครงการสอน ถือว่าจำเป็นสำหรับการปรับปรุงโครงการสอน ผู้นำทางวิชาการริเริ่มและช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การบริหาร และการวิเคราะห์ การประเมินที่ประเมินความมี

ประสิทธิผลของหลักสูตร การตรวจสอบโครงการสอนอย่างต่อเนื่องจะทำให้ครูสามารถบรรลุความต้องการของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยการทบทวนและการปรับปรุงทันที รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเว็บเบอร์ ได้รวมเอาการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมและการมอบอำนาจของผู้นำแบบไม่เป็นทางการเพื่อสร้างโรงเรียนที่มีคะแนนค่าให้เน้นงานวิชาการและเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของเว็บเบอร์ (Weber, 1996, p. 253-278)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน	1.1 ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดพันธกิจ 1.2 สร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายของโรงเรียนด้วยกัน
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน	2.1 กำกับติดตามการปฏิบัติการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน 2.2 จัดวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนทรัพยากร และสนับสนุนการใช้ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด 2.3 เป็นแบบอย่างและสนับสนุนการใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนการสอน
3. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก	3.1 ส่งเสริมให้มีบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมาย 3.2 สร้างความคาดหวัง 3.3 สร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบ
4. การสังเกตและการพัฒนาการสอน	4.1 เข้าสังเกตการณ์สอนและปรับปรุงการสอนโดยการเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน 4.2 การจัดโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพครู
5. การประเมินโครงการสอน	5.1 ช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การควบคุม การสอบ 5.2 การวิเคราะห์การประเมินที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy ดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model)  
โดย Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p.191)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	1.1 ทำงานร่วมกับครูเพื่อกำหนด เป้าหมายสื่อสาร 1.2 ใช้เป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนในการตัดสินใจงานขององค์การ 1.3 การปฏิบัติการสอนให้มีความสอดคล้องตามเป้าหมาย 1.4 การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามหลักสูตร 1.5 จัดให้มีจุดหมายที่มุ่งเน้นให้ครูบรรลุปันธกิจร่วมกัน
2. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน	2.1 การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของหลักสูตร โรงเรียน 2.2 การปรากฏกายให้เห็นอยู่ทั่วไปในโรงเรียน 2.3 พูดคุยกับนักเรียนและครู ให้คำชมและสะท้อนความคิดเห็น แก่นักเรียนครู และชุมชน 2.4 ติดตามผลของการปฏิบัติงานทางวิชาการ 2.5 สร้างความมั่นใจว่า เวลาการเรียนการสอนของโรงเรียนจะไม่ถูกรบกวน
3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง	3.1 ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้มากขึ้น 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน 3.3 จัดหาหนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของครู จัดหาตำรา และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ให้ครู

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของอลิก-ไมเอลคลาด และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy) ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์ (Hallinger) อลิก-ไมเอลคลาด และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.194) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนได้ปรับแนวความคิดของฮาลินเจอร์ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของอลิก-ไมเอลคาลาค และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy) ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์ (Alig-Mielcarek & Hoy , 2005, p.194 )

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน	1.1 สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของโรงเรียน 1.2 จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด 1.3 วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการ 1.4 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล 1.5 วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน 1.6 จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครู 1.7 จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู
2.กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมาย	2.1 ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน 2.2 สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน 2.3 ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการ โดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน 2.4 ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน 2.5 ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน 2.6 ใช้เป้าหมายของโรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ 2.7 สร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความคาดหวังที่สูงเพื่อนักเรียนทุกคน 2.8 ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อนักเรียนทุกคน

### ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
3.กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน	3.1 เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน 3.2 กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา 3.3 ทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ 3.4 อยู่ในโรงเรียนตลอดเวลา 3.5 สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน 3.6 ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน 3.7 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู 3.8 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของแมคอีเวน( McEwan) ดังแสดงในตารางที่ 6

### ตารางที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของแมคอีเวน (Mc Ewan, 1998, p.201)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล	1. สร้างเป้าหมายทางวิชาการให้ชัดเจน 2. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้คำปรึกษาได้ 3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน 5. ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง 6. พัฒนาครูแกนนำ 7. รักษาทำที่ที่ดีต่อนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของประสิทธิ์ เชี่ยวศรี, ดิเรก วรรณเศียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทคุปต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.184-185) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเคียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทกุลปต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.184-185)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.การบริหารจัดการ โรงเรียน	1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ 1.2 การวางแผนปฏิบัติการ 1.3 การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง 1.5 การระดมทรัพยากร 1.6 การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ
2.การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน	2.1 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2.2 การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู 2.3 การนิเทศการสอนของครู 2.4 การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน 2.5 การออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.6 การประสานงานหลักสูตร 2.7 การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร 2.8 การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน 2.9 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน 2.10 การบริหารเวลา พิกัดย์เวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน
3.การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน	3.1 การเป็นแบบอย่างคุณธรรมจริยธรรม 3.2 การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน 3.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น 3.4 การคิดนอกกรอบ 3.5 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 3.6 การสื่อสาร 3.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

### **การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย**

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แล้วสรุปเป็นองค์ประกอบหลักภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 8 และตารางที่ 9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย										
	ฮาลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p. 217-247)	เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p. 163-200)	Krug (1992, p. 4-6)	เว็บบอร์ (Weber, 1996, p. 253-278)	แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201)	MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, p. 3-9)	แนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p.191)	ปรับจากแนวคิดของฮาลลิงเจอร์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 194)	ซัธตัน หลุยส์วาระกุล (2547, น.121)	ประสิทธิ์ เทียวศิริและคณะ (2548, น. 184-185)	เทคินท์ เปดรินท์ (2552, น.120)
1. จัดทำกรอบเป้าหมาย	✓	✓			✓			✓			
2. สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ	✓	✓						✓		✓	
3. นิเทศและประเมินการสอน	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	
4. ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร	✓	✓					✓		✓	✓	✓
5. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ คอยกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	✓			✓			✓		✓		✓
6. ปกป้องเวลาการสอน	✓	✓					✓				
7. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓
8. สนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ		✓					✓			✓	
9. สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก		✓		✓	✓			✓			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย										
	ฮาลลิ่งเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p. 217-247)	เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p. 163-200)	Krug (1992, p. 4-6)	เว็บบอร์ (Weber, 1996, p. 253-278)	แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201)	MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, p. 3-9)	แนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p.191)	ปรับจากแนวคิดของฮาลลิ่งเจอร์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 194)	ซัยรัตน์ หลายวัชรระกุด (2547, น.121)	ประสิทธิ์ เทียวศิริและคณะ (2548, น. 184-185)	ไคศิษฐ์ เปรินทร์ (2552, น.120)
10. ปรากฏกายให้เห็นอยู่บ่อย ๆ		✓		✓	✓		✓	✓			
11. ให้ความสำคัญแก่ครูและนักเรียน		✓								✓	
12. สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
13. จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย		✓			✓						
14. พัฒนาให้มีความร่วมมือและความสามัคคีในหมู่ครู		✓			✓						
15. รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน		✓			✓						
16. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง		✓			✓						✓





ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย										
	ฮาลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p. 217-247)	เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p. 163-200)	Krug (1992, p. 4-6)	เว็บบอร์ (Weber, 1996, p. 253-278)	แมคอีวาน (McEwan, 1998, p.201)	MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, p. 3-9)	แนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p.191)	ปรับจากแนวคิดของฮาลลิงเจอร์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 194)	ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, น.121)	ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548, น. 184-185)	โกธิญ์ เปลิทท์ (2552, น.120)
23. ช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การควบคุมการสอบ	✓		✓								
24. การวิเคราะห์ประเมินที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร	✓		✓								
25. ทำงานร่วมกับครูเพื่อกำหนด เป้าหมายสื่อสาร	✓			✓							
26. ใช้เป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนในการตัดสินใจงานขององค์กร	✓			✓							
27. การปฏิบัติการสอนให้มีความสอดคล้องตามเป้าหมาย	✓			✓							
28. การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามหลักสูตร	✓			✓							
29. จัดให้มีจุดหมายที่มุ่งเน้นให้ครูบรรลุปันธกิจร่วมกัน	✓			✓							
30. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของหลักสูตร โรงเรียน	✓			✓							
31. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้คำปรึกษาได้	✓					✓					

## ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย										
	ฮาลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p. 217-247)	เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p. 163-200)	Krug (1992, p. 4-6)	เว็บบเอร์ (Weber, 1996, p. 253-278)	แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201)	MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, p. 3-9)	แนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p.191)	ปรับจากแนวคิดของฮาลลิงเจอร์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 194)	ซัทร์ตัน หลายวัชระกุล (2547, น.121)	ประสิทธิ์ iewicz และคณะ (2548, น. 184-185)	เกتيشญ์ เปรลินทร์ (2552, น.120)
32. รักษาทำที่ที่ติดต่อกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง	✓					✓				✓	
33. การวางแผนยุทธศาสตร์ /แผนปฏิบัติการ										✓	
34. การจัด โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ								✓		✓	
35. การบริหารการเปลี่ยนแปลง								✓		✓	
36. การระดมทรัพยากร							✓			✓	
37. การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ							✓			✓	
38. การเป็นแบบอย่างคุณธรรมจริยธรรม							✓			✓	
39. การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน							✓			✓	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย										
	ฮาลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p. 217-247)	เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p. 163-200)	Krug (1992, p. 4-6)	เว็บบอร์ (Weber, 1996, p. 253-278)	แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201)	MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003, p. 3-9)	แนวคิดที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p.191)	ปรับจากแนวคิดของฮาลลิงเจอร์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 194)	ซัทธตัน วิทยาลัยธุรกิจ (2547, น.121)	ประสิทธิ์ เทียวศรีและคณะ (2548, น. 184-185)	เกศิษฐ์ เปรรินทร์ (2552, น.120)
40. การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น							✓			✓	
41. การคิดนอกกรอบ							✓			✓	
42. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน							✓			✓	

จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจากแนวคิดของนักการศึกษา ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแนวคิดที่มีสาระสอดคล้องกัน คล้ายกันได้ทั้งหมด 6 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แนวคิดของนักการศึกษา ที่ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

Hallinger & Murphy	Murphy	Krug	Weber	McEwan	MacNeill, Cavanagh and Silcox	Alig-Mielcarek & Hoy	Simplified Model	ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล	ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ	ไกลิชฎี เบลรินทร์	การสังเคราะห์ของผู้วิจัย
ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	-	ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	-	-	พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน	-	-	พัฒนานักเรียน	-	พัฒนานักเรียน	การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน
ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน	บรรยากาศ, สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	ส่งเสริมบรรยากาศ	วัฒนธรรมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ปรับปรุงวัฒนธรรมในโรงเรียน	-	-	-	สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
กำหนดภารกิจของโรงเรียน	พัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	กำหนดพันธกิจ	กำหนดพันธกิจของโรงเรียน	วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	วิสัยทัศน์ พันธกิจ	กำหนดเป้าหมาย	กำหนดเป้าหมาย	-	บริหารจัดการโรงเรียน	วิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจ	การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง
นิเทศและประเมินการสอน		นิเทศการสอนของครู	ประเมินโครงการสอน	-	-	ติดตามและสะท้อนผลการสอน	กำกับติดตามสะท้อนผลการสอน	นิเทศ และประเมินผล การปฏิบัติ การสอน	นิเทศการสอน ประเมิน การสอนของครู		การนิเทศและ การประเมินผล การปฏิบัติการ สอน
บริหารงาน การสอน	บริหารหน้าที่ การผลิตทางการศึกษา	บริหารหลักสูตร และการสอน	การบริหาร หลักสูตรและการสอน	-	-	-	-	บริหารหลักสูตร และการสอน	บริหารจัดการ หลักสูตรและการสอน	บริหารหลักสูตร และการสอน	การบริหาร หลักสูตร การเรียนการสอน
พัฒนาวิชาชีพครู	-	-	สังเกต,พัฒนา การสอนครู	พัฒนาครู แก่นนำ	พัฒนาการสอน ของครู	พัฒนาวิชาชีพครู	พัฒนาวิชาชีพครู	พัฒนาครู	พัฒนาบุคลากร	พัฒนาครู	การพัฒนาครูให้ เป็นครูมืออาชีพ

เพื่อให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความชัดเจน และเหมาะสมที่จะใช้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน จึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ด้านการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลง ด้านการนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน ด้านการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ดังนี้

#### ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน

องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่หลากหลาย ดังเช่นแมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) ; แมคนิลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, p.3-9) กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียน คือ มุ่งพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยคอยส่งเสริมครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียน คอยเอื้ออำนวยการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมครูให้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กำหนดความคาดหวังไว้สูงสำหรับการเรียนรู้ ของนักเรียนและตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง (High Expectations) ฟิงระลึกเสมอว่า นักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้าง ต้องรักษาเกณฑ์มาตรฐานของนักเรียน นอกจากนี้ครูก์ (Krug, 1992, p.430-443) ; ฮาลลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.218-235) กล่าวว่า ผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องใส่ใจการปฏิบัติงานที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มุ่งเพิ่มพูนการเรียนรู้ของ นักเรียน มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง อย่างหลากหลายวิธี หาวิธีดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียนต้องมีวิธีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้า ของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อ ปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องระบุชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการ ทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของชัรตัน หลายวัชระกุล (2547, น.121) ; ไกศิษณ์ เปลรินทร์ (2552, น.151-153) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลที่จะ ช่วยในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้อง

เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่า ครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา สามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอน ช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่ม นักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้ ช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจที่มั่นคง นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูทุกคนมีบทบาทในการแนะแนว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน แต่จากสภาพการณ์ปัจจุบันพบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการแนะแนว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ไม่เอื้อให้โรงเรียนดำเนินงานแนะแนวได้ดี อันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น.5) และความสำคัญของการแนะแนวในโรงเรียนนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้เรียนรอบด้านแล้วยังช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.175) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นไปตามวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิภาพ ช่วยให้ประหยัดทั้งงบประมาณ ระยะเวลาและบุคลากร (Lorenzen, 2006, p.22-29)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ด้านการพัฒนา นักเรียน จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของฮาลลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.218-235); คลุจจ์ (Krug, 1992, p.430-443); แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201); แมคเนิลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, p.3-9); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, น.5); ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547, น.121); ไกษย์ภู เปลรินทร์ (2552, น.151-153); ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.175) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ได้แก่

- 1) การส่งเสริมครูในการพัฒนาศักยภาพนักเรียน
- 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 3) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์

### ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่หลากหลายตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อการบริหาร และสนับสนุนการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียน จำเป็นต้องมีการจัดแหล่งการเรียนรู้ และสิ่งที่อำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้นอกจากนี้ต้องจัดให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งอาจจะมีอยู่ทั้งในโรงเรียนและชุมชน แหล่งเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติจริง โดยกิจกรรมในแหล่งเรียนรู้ ควรสอดคล้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนและสัมพันธ์กับวิถีชีวิตของมนุษย์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544, น.230-231) โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุดโรงเรียน เพราะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการเรียนการสอนของผู้สอนและผู้เรียนเป็นแหล่งรวบรวม จัดเก็บ และให้บริการวัสดุ สารสนเทศ ความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นแหล่งที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มาศึกษาหาความรู้ เรียนรู้วิทยากรต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน เกิดการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องพัฒนาให้เกิดแก่เยาวชนของชาติ (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.142) ผู้บริหารต้องส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากสภาพสังคมที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลงและมีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เป็นสังคมแหล่งข้อมูลข่าวสาร หรือ สังคมสารสนเทศที่ความรู้ทั้งหมดไม่ได้อยู่ที่ตัวครูอีกต่อไป แต่จะมีทั้งที่ตัวครูในแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แหล่งการเรียนรู้ สื่อมวลชนที่แพร่หลายทั้งในประเทศและนอกประเทศ เป็นความรู้ที่ไม่มีพรมแดน เป็นความรู้ที่ ทุกคนในสังคมสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา อย่างที่เรียกว่า เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ดังนั้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เคยเน้นที่ตัวครูเป็นสำคัญ (Teacher Center) จึงต้องเปลี่ยนบทบาทของครูเป็นผู้จัดการเรียนรู้ หรือผู้อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ก็ต้องใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ไม่ใช่นั่งเรียนแต่ในห้องเรียนตลอดเวลา ต้องให้ผู้เรียนมีโอกาสสืบเสาะแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ด้วย ดังผลการวิจัยของอมรทิพย์ เจริญผล (2550, น.89) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แหล่งเรียนรู้ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับทวีศักดิ์ หลีหาค (2545, น.101) ที่ได้ศึกษาการใช้แหล่งเรียนรู้มาพัฒนาการเรียนการสอน พบว่า นักเรียนมีความตั้งใจและสนุกกับการเรียน และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นด้วย และการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อสังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง การศึกษากับสังคมมีความสัมพันธ์กัน ดังที่อดัมส์ (Adams, 1970, p.7-12) ; วิลเบอร์ บี บรู๊ค โอเวอร์ และอริคสัน (Wilbur B. Brookover., & Ericson,



1975, p.67-73) กล่าวว่า สังคมและวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ยิ่งสังคมพัฒนาขึ้น การศึกษาก็เพิ่มความซับซ้อนมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งสรุปให้เห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือการกำหนดนโยบาย การดำเนินการต่าง ๆ มีผลกระทบต่อการศึกษาและสังคมโดยตรง การศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สังคมไทยเป็นสังคมที่มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีเมตตากรุณา มีความผูกพันกันในสังคมชุมชนที่มีความเข้มแข็ง เป็นสังคมจารีต รู้จักกันในสังคมทั้งหมด ทำให้เกิดประเพณีช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีกันในชุมชนหลอมหลวมเป็นวัฒนธรรมพื้นบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่ซื่อสัตย์ของผู้คนให้สืบสานครรลองของความเป็นไทยที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (วิชัย ตันศิริ, 2542, น.153) และตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, น.15-16) กล่าวถึง บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีดังนี้ การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่โรงเรียนรวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน ร่วมสร้างความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และการตรวจสอบการจัดการศึกษาเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของงานของโรงเรียนในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติ การพัฒนาตนเองของครูและนักเรียน การปรับปรุงบรรยากาศการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน-บ้าน – ชุมชนเป็นอย่างดี ดังนั้นการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องตระหนักต้องดำเนินการเพราะเป็นปัจจัยสนับสนุนส่งเสริมการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการ คือการมีส่วนร่วมนั่นเอง ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสัมพันธ์กับสถานศึกษาอื่นให้แนบแน่น กล่าวคือ มีการจัดประชุม สัมมนา ระดมความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ทางการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีในการศึกษายุคปัจจุบัน โดยเฉพาะกับนักเรียน และส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.200) เช่นเดียวกับแนวคิดของเวสซี (Vesey, 1996, p.31-34) ที่ว่าควรเปิดโอกาสให้นักวิชาการของทีมงานมีส่วนร่วมในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างหลากหลาย

การเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน คือ การทำอย่างไรผู้บริหารจะสามารถประสานงานให้ครูผู้สอนการทำงานด้านการเรียนการสอน มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ได้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องดูแลเรื่องการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมด้วย ดังเช่น คลูกจ์ (Krug, 1992, p.430-443) ; แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) ที่กล่าวถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) ว่าผู้บริหาร โรงเรียนต้องรับผิดชอบการสร้าง

บรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียน และครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน ใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบให้นักเรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดีของครู เชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกกับโรงเรียนและระหว่างบ้านกับโรงเรียน พัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด ใส่ใจต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน จัดระเบียบที่มีขั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เป็นแบบอย่างในด้านการจัดการเรียนการสอนให้กับครู ปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำทำให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียนหรือต้องใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การด้วย ต้องสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ที่ดีและยั่งยืน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู กำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอนกับครู มีการใช้แนวความคิดใหม่ กลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้นและใส่ใจกับกระบวนการเรียนการสอนมากขึ้นและส่งเสริมให้ครูใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติในห้องเรียน ครูแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น และมีความรู้สึกที่ปลอดภัยและมั่นคงในการประกอบอาชีพของตนเอง เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูล และครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้นบ่งบอกอะไรแล้ว ก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการ และจากงานวิจัยแสดงให้เห็นสิ่งสำคัญคือปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูทำให้ครูเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการสอน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูเป็นส่วนสำคัญในการเน้นการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับ เดวีวอยส์ (Debevoise, 1989) ; วิลดี และดิมมอค (Wildy & Dimmock, 1993) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครู ต้องรู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน ในทำนองเดียวกันแมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน และรวมไปถึงชุมชน จึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ให้ได้นั้นก็คือการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ชุมชนด้วย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของอดัมส์ (Adams, 1970, p.7-12) ; วิลเบอร์ บี บรู๊คโอเวอร์ และอริคสัน (Wilbur B. Brookover & Ericson, 1975, p.67-73) ; เดวีวอยส์ (Debevoise, 1989) ; คลุกจ์ (Krug, 1992, p.430-443) ; วิลดี และดิมมอค (Wildy & Dimmock, 1993) ; แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) ; วิจัย ต้นศิริ (2542, น.153) ; พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, น.15-16) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2544, น.230-231) ; ทวีศักดิ์ หลีหาค (2545, น.101) ; อมรทิพย์ เจริญผล (2550, น.89) ; ชีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.142,200) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีบทบาทในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

#### ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงนั้นถือว่าการวางแผนซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหารให้เป็นระบบและช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแฮริสัน (Harrison, 1976, p.57) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นงานเริ่มต้นครั้งแรกและเป็นงานต่อเนื่องตลอดในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงาน หรือของระบบการบริหาร องค์การทั้งระบบ (Battison & Sara Benmtt, 1991) เช่นเดียวกับแนวคิดของเดล (Dale, 1994, p.10-13) ที่ว่าผู้บริหารต้องวางแผนกลยุทธ์ จัดองค์กรและจัดโครงสร้างขององค์กรอย่างมีระบบ ดังนั้นการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงานด้านวิชาการ ในโรงเรียน นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะนำไปสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องร่วมกับครู ทำการศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาของงานด้านวิชาการ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและต้องมีวิสัยทัศน์ (Values and Vision) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนโยบายและแผนงานทางวิชาการที่ชัดเจน พัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ (ไกศิษย์ เปลรินทร์, 2552, น.133-134) นอกจากนี้เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; แมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ; ยามาดา (Yamada, 2001, p.11) ได้กล่าวถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะต้อง

เป็นผู้นำทางวิชาการนั้น ต้องกล้าตัดสินใจ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ ตั้งใจจริง กล้าที่จะตัดสินใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ คิดหายุทธวิธี เทคนิค หรือจินตนาการเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้บริหารต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครู ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจนแจ่มแจ้ง ซึ่งเปรียบได้กับถ้าหากการปฏิบัติการใดก็ตามถ้าไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน ก็จะเหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายปลายทาง (Krug, 1992, p.430-443) ช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเรียกร้องให้ผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารด้านจัดการการเรียนการสอนให้มากขึ้น ให้ใช้เทคนิคปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียน สนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ หรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1991, p.259) ที่กล่าวว่าผู้นำทางการเรียนการสอน เกิดจากแรงขับที่เป็นแนวความคิดที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ ผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ ผู้นำต้องจัดเวลาให้กับงานการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถลงมือปฏิบัติอย่างมีระบบ และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น นั่นคือต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของครูและนักเรียนได้ นั่นคือการเป็นที่ยอมรับนั่นเอง เช่นเดียวกับแมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ที่มีแนวคิดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู มีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางการเรียนการสอน ต้องดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น หมายถึง การมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาด้วย การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่มีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นการออกแบบและขั้นดำเนินงานจนถึงขั้นที่ได้ผลผลิตออกมา นอกจากนี้ก็จะมีการนำผลการประเมินในทุกชั้นตอนมาใช้เพื่อการวางแผน ออกแบบ และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง(กรมวิชาการ, 2545, น.2)

โดยเชื่อว่า การประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงได้ (กรมสามัญศึกษา, 2544, น.1) และผู้บริหารต้องทำให้เกิดการยอมรับและศรัทธาที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในและนอกองค์กร (Downey, Franse & Peter, 1994, p.13)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแฮริสัน (Harrison, 1976, p.57) ; เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; บาททีสัน (Battison, Sara Benntt, 1991) ; เซอร์จิโอวานิ (Sergiovanni, 1991, p.259) ; กรุก (Krug, 1992, p.430-443) ; แมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ; ยามาดา (Yamada, 2001, p.11); กรมสามัญศึกษา (2544, น.1) ; กรมวิชาการ (2545, น.2) ; ไกษิษฐ์ เพลรินทร์ (2552, น.133-134) ; ชีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.207) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ 3) การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา

#### ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

องค์ประกอบด้านการนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่หลากหลาย พบว่า การบริหารและการจัดการในเรื่องใด ๆ จะเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องมีการควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ ช่วยเหลือ คอยให้บริการ ปรับปรุงแก้ไข อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนจึงต้องแปรเปลี่ยนไปตามระบบการจัดการศึกษา เช่น หลักสูตร การจัดการและดำเนินการสอน ผู้บริหารและครู ต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาความรู้เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเป็นอยู่ สิ่งที่จะพัฒนาครูในด้านการเรียนการสอน ก็คือการนิเทศ เพราะจะช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2542, น.2) สอดคล้องกับแฮร์ริส (Hariss, 1985, p.13) ; มาร์ค สทูปส์และสทูปส์ (Mark, Stoops & Stoops, 1978, p.14) ที่ว่า การนิเทศเป็นการพัฒนาครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ครูมีความเข้าใจ ต้องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ระเบียบวิธีการสอน การวัดและประเมินผล การประมวลความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนการสอน สร้างความเจริญงอกงามทางสติปัญญาให้เกิดแก่ผู้เรียนหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในโรงเรียน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพด้านการสอนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2542, น.87) ยังได้สรุปความจำเป็นของการนิเทศ ว่ามีความสำคัญมากเพราะจะช่วยให้ครูมีความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนพัฒนาขึ้น เช่นเดียวกับแฮร์ริส

(Hariss, 1985, p.318-319) กล่าวว่า การนิเทศการสอน มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ ต่อไปนี้ 1) เพื่อพัฒนาคน ซึ่งเป็นบุคลากรในโรงเรียนได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น 2) เพื่อพัฒนางาน มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่นักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครู นั่นคือพัฒนาการสอนของครูนั่นเอง 3) เพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ เกิดจากการทำงานร่วมกัน ผลัดกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ไม่ใช่การทำภายใต้การถูกบังคับ และคอยตรวจตราหรือคอยจับผิด 4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ นั่นถือเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการนิเทศ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจทำงาน หากการนิเทศไม่สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว การนิเทศก็ย่อมจะไม่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.151) ที่ว่าการนิเทศการสอนนั้นมีจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตนเองของครู การพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้า การสร้างความมั่นใจในการคิด และการปฏิบัติงานของครู สร้างเสริมหรือบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติแก่ครู สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือหน่วยงานต่าง ๆ นั่นคือแนวทางที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จนั่นเอง ซึ่งหลักการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนนั้น กลิคแมน (Glickman, 1995, p.9) พบว่า คุณสมบัติที่ควรมีของผู้บริหารโรงเรียนในการนิเทศภายในนั้นต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังนี้คือ ความรู้ มนุษย์สัมพันธ์และเทคนิควิธี โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างครูมืออาชีพ สอดคล้องกับโลเวลล์และไวล์ (Lovell & Wiles, 1975, p.32) ได้เสนอแนะข้อที่ผู้บริหารต้องพิจารณาในเรื่องความรู้ความสามารถในการนิเทศ 1) ความรู้เกี่ยวกับตัวครูที่รับการนิเทศ 2) สภาพสังคมและจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ เช่น บรรยากาศ ความคาดหวังของครู การให้รางวัล และผลตอบแทนต่าง ๆ 3) ความรู้ในเรื่องทักษะการแก้ปัญหา 4) ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ เช่นการสื่อสาร แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นิเทศแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารควรสร้างความเป็นมิตรกับครู โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ต้องใช้เวลาในชั้นเรียน สนทนากับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน สนทนาเชิงวิชาชีพดังแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการกำกับติดตาม นิเทศการสอนโดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) เป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนต้องติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่ เยี่ยมห้องเรียน จัดระบบการนิเทศ และทบทวนข้อมูลตามลำดับเพื่อยืนยันว่า มีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและกำลังมีความก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภายิตโบราณที่ว่า “อย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ” หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอนผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมี

การพัฒนาเกิดขึ้น การทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องร่วมมือกับครูจัดหาผู้นิเทศ เครื่องมือการนิเทศ ในการกำหนดความสอดคล้องของการสอนและการประเมินสะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนครูในสิ่งที่ครูต้องการ หลักสูตรในการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีเนื้อหาเกี่ยวกับการนิเทศการสอนทั้งหมด การนิเทศอาจดูเหมือนเป็นการขัดจังหวะ แต่ก็มีหนังสือสามในสิบเล่มเขียนไว้ว่าการนิเทศเป็นการเพิ่มพลังและเป็นความร่วมมือ เป็นการใส่ใจต่อพฤติกรรมของครู เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสม ดังนั้นบทบาทผู้บริหารโรงเรียนต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู เพราะการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและยังเป็นการประเมินผลการทำงานของครูอย่างต่อเนื่องด้วย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ด้านการนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โลเวลล์และไวล์ (Lovell & Wiles, 1975, p.32); มาร์ค สทูปส์และสทูปส์ (Mark, Stoops & Stoops, 1978, p.14); แฮร์ริส (Hariss, 1985, p.13, 318-319); เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201); กลิคแมน (Glickman, 1995, p.9); วิจิตร วรุตบางกูร (2542, น.87); ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542, น.2); ชีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.151) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการนิเทศและประเมินผลปฏิบัติการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร 2) การประเมินผลปฏิบัติการสอน

#### ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน

องค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่หลากหลาย หลักสูตรเป็นแม่แบบที่จะเป็นตัวชี้นำสู่ความสำเร็จของการจัดการศึกษา หรือเป็นตัวกำหนดทิศทางของการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ หลักสูตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา (ชีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.96) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำด้านนี้ จะต้องหาวิธีว่าจะต้องเตรียมการในการจัดทำหลักสูตร จัดทำหลักสูตร วางแผนการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนทำการประเมินหลักสูตรโดยจะบริหารหลักสูตรอย่างไรจึงจะเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจะจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างไรที่ทำให้เกิดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและวิธีการจัดการเรียนรู้ ต้องสร้างโอกาสให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นั่นคือต้องมีความพร้อมใน

การจัดทำหลักสูตร ดังเช่นแนวคิดของฮาลลินเจอร์ (Hallinger, 1985, p.218-235); คลุกจ์ (Krug, 1992, p.430); แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) โดยได้เขียนว่าผู้นำทางวิชาการต้องเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู ข้อความนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน ต้องสามารถสร้าง ออกแบบ ใช้และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดยเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานหลักสูตรการเรียนการสอน และในการพัฒนาหลักสูตรควรให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทน ชุมชน/ท้องถิ่นและตัวนักเรียนเอง (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.105) นั่นเป็นการจัดทำหลักสูตร เพื่อวางแผนในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สามารถจัดครูเข้าสอนตรงตามความถนัด ตรงตามสาขาวิชา ตรงตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีการสร้างแรงจูงใจการบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องของครูสอดคล้องกับเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201) ที่ว่า ผู้นำทางการเรียนการสอนต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการเรียนการสอนสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานการสอน โดยจัดให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดเตรียม/จัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรให้เพียงพอและครบตามความต้องการของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของโกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552, น.141-144) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องสร้างความเข้าใจโดยให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนด ต้องแนะนำแนวปฏิบัติได้ โดยให้มี การปรึกษาหารือหรือมีการประชุมพบปะกัน ศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตร แลกเปลี่ยนวิธีการสอน ช่วยกันวิเคราะห์ผลงานนักเรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิภาพของการสอน เปิดโอกาสให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของแต่ละรายวิชาที่ครูสอน ต้องนำพาผู้อื่นให้ดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมีข้อมูลสารสนเทศ รู้จักเทคนิคการสอนหลากหลายวิธี ใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201); ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, น.184-185) มีแนวคิดว่าการบริหารจัดการหลักสูตร เป็นการส่งเสริมคุณภาพการสอน เน้นวิธีการหลักเกี่ยวกับวิธีการสอน มีจุดมุ่งหมายให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมาย การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้แนวจัดการเรียนรู้ให้



สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้มาใช้ จัดกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ผสมผสาน ความรู้ต่าง ๆ พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา ทุกสถานที่ โรงเรียนต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องบริหารจัดการเรียนการสอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน และการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรียนการสอน (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.110) และการประเมินหลักสูตรนั้นผู้บริหารต้องส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงอย่างต่อเนื่องกัน เพราะจะเป็นการวัดว่านักเรียนที่เรียนมาแล้วมีความรู้มากน้อยเพียงใดจากที่เรียนมา และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว นักเรียนผ่านเกณฑ์หรือไม่ ซึ่งภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนให้ชัดเจน จัดเครื่องมือในการประเมินให้เพียงพอและให้มีคุณภาพเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่จะวัด โดยยึดเกณฑ์การประเมินผลของทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.120) สอดคล้องกับหลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่เน้นการวัดและประเมินตามสภาพจริงของผู้เรียน

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของฮาลลินเจอร์ (Hallinger, 1985, p.218-235) ; เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201) ; คลุกจ์ (Krug, 1992, p.430) ; แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) ; ประสิทธิ์ เทียวศรีและคณะ (2548, น.184-185) ; ไกษิษฐ์ เปลรินทร์ (2552, น.141-144) ; ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.96-120) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร 2) การจัดทำหลักสูตร 3) การวางแผนการใช้หลักสูตร 4) การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ และ 5) การประเมินการใช้หลักสูตร

#### **ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ**

องค์ประกอบด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่หลากหลายและจากแนวคิดของอลิส โดเตล ที่กล่าวว่า "Quality is not an Action ,it is a Habit" คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เป็นเพียงการปฏิบัติในครั้งหนึ่งครั้งใดเท่านั้น แต่ต้องทำจนเป็นนิสัยต่อเนื่องในการปฏิรูปการศึกษาของไทยจะสังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองตลอดจนประชาชนและสังคม โดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูป

หลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่าสำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ ยังมีได้นำมาพิจารณากันสักเท่าใดนัก ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในการจัดการอบรมและหาวิธีการคัดเลือก เพื่อจัดบุคลากรรองรับตำแหน่งบริหารในโครงสร้างใหม่ ผู้บริหารบางคนก็กังวลใจเกี่ยวกับการถูกยุบโอนไปในตำแหน่งที่ตนไม่ถนัด โดยมีได้ใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพของตนเอง เพื่อให้เป็นเพชรที่ส่องประกายแวววาวเพื่อให้คนนำไปใช้อย่างทรงคุณค่า ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้นผู้นำนับว่ามีความสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำอีกทางคือ ต้องมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ การใช้แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตาม ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาครูในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาว่าเรามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น โดยการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เพราะการที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำบางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยจึงจะเกิดบางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภ ยศสรรเสริญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะบุคลากรและใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพให้ได้ สอดคล้องกับเดวีวอยส์วิลด์และดีม็อก (Debevoise, 1984, Wildy & Dimmock, 1993) ที่มีแนวคิดในการพัฒนาครูของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน นอกจาก การจัดโครงการเพื่อพัฒนาครู พัฒนาวิชาชีพครูแล้ว ซุปอวิตซ์และพอกลินโน (Supovitz & Poglinco, 2001) เห็นว่าโครงการที่จะเป็นประโยชน์ทั้งโรงเรียนโครงการหนึ่งคือ จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (a Aistributed School Leadership Structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำพาให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็น จัดเวลาและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน นอกจากนี้เชปเพด (Sheppard, 1996) ยังได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียน 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครูใน

โรงเรียน ซึ่งพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับแต่ละลักษณะทั้งสามของครู ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของซูโปโปวิทท์และพอกลินโน (Supovitz & Poglinco, 2001)พบว่า ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยผู้บริหารต้องให้การส่งเสริมการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการสร้างสื่อ และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนนั่นเองซึ่งสอดคล้องตรงกับมาตรฐานการเรียนรู้ และการจัดการศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการพัฒนาครูซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี แนวคิดของฮอบคินและคณะ (Hopkins et. al., 1997) แม้บางครั้งอาจจะถูกมองว่าการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพถูกแยกออกจากการปฏิบัติก็ตาม และมาช (Marsh, 1997) ก็ยังส่งผลดีไปยังนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด ต้องพัฒนาครูแกนนำและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครู เช่นเดียวกับ แมคอีแวน (Mc Ewan, 1998) ; คิง (King, 2002) ต้องจัดเวลาให้ครูได้อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาอาชีพและคอยกำกับติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการทำการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องมีอันจำเป็นที่จะช่วยพัฒนาทั้งตัวผู้เรียนและครูผู้สอน ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยครูที่ทำวิจัยจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักสังเกต ค้นคว้า วิเคราะห์หาเหตุผลและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และแสดงศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละครออกมาร่วมเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันไปในขณะเดียวกันกับนักเรียน ทั้งในเชิงองค์ความรู้ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งเรียนรู้ถึงปัญหาข้อจำกัดและศักยภาพที่แท้จริงของนักเรียนแต่ละคนไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานวิจัยของครูมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างแท้จริงและให้ครูมีกำลังใจในการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยต่อไป (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.135) นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล เพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับตำแหน่งงาน ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร (Naschberger, 2010, Online) โดยเฉพาะการส่งเสริมวิชาชีพครู เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของเมธี ปิยะคุณ (2547, ออนไลน์) ที่ว่า บุคลากรเป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มคุณค่าและนำ

กลับมาใช้ได้อยู่เสมอ ส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีขีดความสามารถสูง

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของเดวีวอยส์ วิลดีและดีม็อกค์ (Debevoise, 1989, Wildy & Dimmock, 1993) ; เชปเพด (Sheppard, 1996) ; ฮอปคินและคณะ (Hopkins et. al., 2000) ; มาช (Marsh, 1997) ; แมคอีแวน (Mc Ewan, 1998) ; ซุปโปไวท์และพอกลินโน (Supovitz & Poglinco, 2001) ; คิง (King, 2002) ; ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.135) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง 2) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู

### **บริบทการจัดการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30**

จากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการ รวมทั้งมาตรการระยะสั้นให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่ไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้นเพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้น ในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาและการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าว กำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาให้มีเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษาและกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จ การจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาขึ้น และต่อมาสภาผู้แทนราษฎรได้ผ่านพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) ลงวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 โดยให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และในวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ลงในราชกิจจานุเบกษา เพื่อการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 37 โรงเรียน มีทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กกระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดชัยภูมิ ได้แก่

1. โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล
2. โรงเรียนสตรีชัยภูมิ
3. โรงเรียนเมืองพญาแล
4. โรงเรียนกุดชุมิวิทยา
5. โรงเรียนบ้านค่ายวิทยา
6. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย ชัยภูมิ
7. โรงเรียนภูพระวิทยาคม
8. โรงเรียนสีลองวิทยา
9. โรงเรียนบ้านเขว้าวิทยายน
10. โรงเรียนคอนสวรรค์
11. โรงเรียนสามหมอวิทยา
12. โรงเรียนโนนสะอาดวิทยา
13. โรงเรียนปู้ด้างศึกษาลัย
14. โรงเรียนหนองบัวแดงวิทยา
15. โรงเรียนนางแคดวังชมภูวิทยา รัชมังกลาภิเษก
16. โรงเรียนคูเมืองวิทยา
17. โรงเรียนภักดีชุมพลวิทยา
18. โรงเรียนเจียงทองวิทยา
19. โรงเรียนภูเขียว
20. โรงเรียนหนองคอนไทยวิทยาคม
21. โรงเรียนพระธาตุหนองสามหมื่น
22. โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา
23. โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา
24. โรงเรียนนาหนองทุ่มวิทยา
25. โรงเรียนท่ามะไฟหวานวิทยาคม
26. โรงเรียนคอนสารวิทยาคม
27. โรงเรียนโนนคูณวิทยาการ รัชมังกลาภิเษก

28. โรงเรียนจตุรัสวิทยาคาร
29. โรงเรียนหนองบัวบานวิทยา
30. โรงเรียนละหานเจริญวิทยา
31. โรงเรียนบางอำพันรั่ววิทยาคม
32. โรงเรียนเริงรัมย์วิทยาคม
33. โรงเรียนหนองบัวระเหววิทยาคาร
34. โรงเรียนห้วยแย้วิทยา
35. โรงเรียนเทพสถิตวิทยา
36. โรงเรียนนาช่างเหล็กพิทยาคม
37. โรงเรียนซับใหญ่วิทยาคม

#### **สภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30**

การจัดการศึกษาของจังหวัดชัยภูมิ มีการจัดการศึกษาตามสภาพทางด้านสังคม ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ

จากสภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ปัจจุบันพบว่า โดยภาพรวมประสบปัญหาด้านงานวิชาการอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญและขาดบทบาทที่ดีในการส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ ติดตามงานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน ซึ่งมีข้อมูลผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เรื่อง การติดตาม ประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายฟื้นฟูแห่งรัฐ พบว่า การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ และด้านคุณภาพผู้เรียน มีความเหมาะสมในระดับปรับปรุงถึงระดับน้อย และผลการวิจัยการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทยที่ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาขาดหายไป การบริหารงบประมาณ นโยบายและแผน และการบริหารงานบุคคลเกิดความไม่คล่องตัว ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ตามหลักการกระจายอำนาจ จึงส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในบางรายวิชาที่ยังต่ำ คุณภาพของการจัดการยังไม่เท่าเทียมกันระหว่างในเมืองกับชนบท สืบเนื่องจากการขาดแคลน งบประมาณ ทรัพยากร การส่งเสริมความรู้ในด้านการเรียนการสอนของครู

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจาก ผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) 14 มาตรฐาน คือ

- มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
- มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
- มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
- มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ
- มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ
- มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
- มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนา การศึกษา

พบว่า จากทั้งหมด 37 โรงเรียนมีเพียง 6 โรงเรียนเท่านั้นที่ผ่านการประเมินใน ทุกมาตรฐาน คิดเป็นเพียงร้อยละ 16 เท่านั้นถือว่าต่ำมาก ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)

โรงเรียน	ผลการประเมินมาตรฐาน														หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
ชัยภูมิภักดีชุมพล*	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
สตรีชัยภูมิ	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
เมืองพญาแล	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
บ้านค่ายวิทยา	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
กุศตัมวิทยา	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
กาญจนภิเษกวิทยาลัย	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	
ภูพระวิทยาคม	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
ชีลองวิทยา	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
บ้านเขว้าวิทยา	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
คอนสวรรค์	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
สามหมอวิทยา	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
โนนสะอาดวิทยา	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
ปู่ด่างศึกษาลัย	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	





ตารางที่ 10 (ต่อ)

โรงเรียน	ผลการประเมินมาตรฐานที่														หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
โนนคุณวิทยาการ รัชมังกลาภิเษก	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	
จัตุรัสวิทยาการ	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
หนองบัวบานวิทยา	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
ละหานเจริญวิทยา	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
บางอำพันธ์วิทยาคม	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	3	1	1	2	
เริงรมย์วิทยาคม	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	
หนองบัวระเหววิทยาการ	3	4	4	3	1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	
ห้วยเขย่งวิทยา	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	
เทพสถิตวิทยา	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
นาช่างกลักพิทยาคม	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	
ชัยใหญ่วิทยาคม*	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	

1 หมายถึง ปรับปรุง 2 หมายถึง พอใช้ 3 หมายถึง ดี 4 หมายถึง ดีมาก

\* หมายถึง โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินทุกมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รอบที่สอง(พ.ศ. 2549-2553)

ที่มา : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (2553, ออนไลน์)

นอกจากบริบทข้างต้นแล้ว จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2554 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าคะแนนผลการประเมินและจัดลำดับผลการประเมินตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับการประเมินโดยเรียงลำดับจากที่มีคะแนนต่ำสุดขึ้นมา 10 อันดับ ปรากฏว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีผลการประเมินอยู่ในกลุ่มต่ำดังกล่าวด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30, 2555, น.2) ซึ่งจากการศึกษาผลการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้คุณภาพผู้เรียนต่ำ พบว่า ทิศทางการยกระดับคุณภาพผู้เรียนขาดเอกภาพในการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการนิเทศ ติดตามเชิงรุกเกี่ยวกับงานวิชาการ การช่วยเหลือให้คำแนะนำครูและนักเรียนในสถานศึกษายังไม่ทั่วถึง ผู้บริหารไม่ค่อยอยู่โรงเรียนไปราชการบ่อย ไม่มีเวลาอยู่กับนักเรียนและครู การวางแผนการจัดการเรียนรู้สู่เป้าหมายไม่ต่อเนื่องโดยเฉพาะการกำกับติดตามการให้ขวัญกำลังใจ ผู้บริหารไม่มีพลังในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน บางท่านขาดประสบการณ์ทำให้ขาดความมั่นใจ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนน้อยมากจึงไม่สามารถนำครู ไปสู่เป้าหมายได้ และครูเองก็ยังไม่สอนโดยยึดหนังสือเรียน ไม่มีการปรับแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัด ยังไม่เข้าใจหลักสูตร ไม่มีการวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน สอนแต่เนื้อหาโดยไม่ฝึกกระบวนการคิด ขาดการนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน การใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนยังมีน้อย การวัดและประเมินผลในระดับชั้นเรียนขาดเครื่องมือวัดและการประเมินผลตามสภาพจริงที่หลากหลาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30, 2555, น.2-4) ผู้บริหารซึ่งจะต้องเป็นผู้เป็นที่เป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ต่อไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547, น.60-61) ได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนถือว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน ฉะนั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการกำหนดเป้าหมายองค์กร การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ที่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน และควรจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนในเรื่องดังกล่าวด้วย ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

เอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยคู่มือวิทยากรและชุดฝึกอบรม ผลการตรวจสอบหลักสูตรพบว่า ร่างหลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรอยู่ระหว่าง .6 - .7 ซึ่งถือว่าสอดคล้องกัน

จามจุรี จำเมือง (2548) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนสนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย และรายด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะรายข้อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (Reframing) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระหว่างประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร 11ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี 2) แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนโดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่างๆ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพที่มีความสำคัญในลำดับสูง 3 รายการ คือการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้

ทำงานเต็มศักยภาพ สำหรับรายการที่มีลำดับความสำคัญในระดับน้อย 3 รายการคือ การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพกาย ตามลำดับ สำหรับแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพและปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ แบ่งได้ 3 กลุ่มคือ 1) การกำหนดนโยบาย และแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติโดยร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงานและร่วมประเมินผล การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นกระจายอำนาจและบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดทั้งมีความรอบรู้ในกฎระเบียบสามารถเชื่อมโยงกับภาระงานได้ 2) เน้นสร้างบรรยากาศองค์การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พัฒนาและใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยควบคู่ไป ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเสริมสร้างค่านิยมพัฒนาที่งานทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารข้อมูลและรายงานผล เป็นผู้นำในการพัฒนา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อยู่เสมอ สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มองโลกในแง่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการอยู่ร่วมกันแบบสันติสุขดำเนินการเชิงบูรณาการในโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ และบูรณาการตามมาตรฐานคุณภาพ ทั้งด้านครูนักเรียน และผู้บริหาร

ประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเสียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทกุลต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมิน 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการพัฒนา 6) การให้รางวัล และ 7) การให้ความช่วยเหลือฟื้นฟู สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบจากการวิจัยนี้มี 3 ด้าน 23 ข้อ ได้แก่ ด้านที่หนึ่ง การบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนปฏิบัติการ 3) การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การระดมทรัพยากร 6) การสร้างช่องทางมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ ด้านที่สอง การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 7) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 8) การพัฒนาความสามารถและคุณภาพ การสอนของครู 9) การนิเทศการสอนของครู 10) การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน 11) การออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

12) การประสานงานหลักสูตร 13) การกำกับดูแลการใช้หลักสูตร 14) การกระตุ้นให้กำลังใจครู และนักเรียนในการเรียนการสอน 15) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 16) การบริหาร เวลา พักผ่อนเวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน ด้านที่สามการบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน ประกอบด้วย 17) การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม 18) การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน 19) การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น 20) การคิดนอกกรอบ 21) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 22) การสื่อสาร และ 23) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

ปิลัญ ปฎิพินพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายใน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมี 4 องค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้นำ ด้านการจัดองค์กรเพื่อการเรียนการสอน การวางแผนองค์กรเพื่อการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน 2) การพัฒนาทีมงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นหาปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพท์ 3) ภารกิจและขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน 4) กระบวน

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ

ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ส่วนแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดยศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการศึกษาอบรมและเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

สุภาภรณ์ กิตติวิชานันท์ (2551) ได้พัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยด้วยประเด็นหลัก 7 ด้านและประเด็นย่อย 23 ประเด็น ดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ของการนิเทศมี 1 ประเด็น คือ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและร่วมมือกับครูให้สามารถพัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาการเรียนการสอนที่จะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน 2) ด้านเนื้อหาของการนิเทศ มี 5 ประเด็นคือ การพัฒนาหลักสูตรอิงมาตรฐาน การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียน 3) ด้านกระบวนการนิเทศมี 6 ประเด็น คือ การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับคุณภาพ การวางแผนการนิเทศ การสร้างเครื่องมือ สื่อการนิเทศ การนิเทศการเรียน การสอน การประเมิน ติดตามผล การขยายผล สร้างวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4) ด้านวิธีการนิเทศมี 4 ประเด็น คือการนิเทศแบบตรวจตรา การนิเทศแบบให้ผลผลิต การนิเทศแบบคลินิกการนิเทศเพื่อพัฒนา 5) ด้านผู้นิเทศ มี 3 ประเด็น คือศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการของโรงเรียน 6) ด้านระยะเวลาเวลาการนิเทศ มี 1 ประเด็น คือ นิเทศทั้งในและนอกเวลาที่ครูทำการสอน 7) ด้านปัจจัยเอื้อ/ข้อจำกัดในการนิเทศมี 3 ประเด็น คือการจัดทำระบบรายงานผลการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่เข้าใจง่าย ถูกต้องและเป็นรูปธรรมเพื่อการติดตามผลของหน่วยงานต้นสังกัด การพัฒนาความรู้ด้านการนิเทศภายในให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและทีมผู้บริหาร การกำหนดบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาและทีมงานให้ชัดเจนมากขึ้น

โกศิษฏ์ เปลรินทร์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่

เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนา นักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 70.16 df = 62 ค่า p = 0.22 ค่า AGFI = 0.96 ค่า RMSEA = 0.018) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552) ได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 17 ด้าน และได้สรุปแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 17 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) ส่วนนำ กล่าวถึงความเป็นมา ความสำคัญและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 2) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก แนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และ 3) เจ็อนใจของการนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ไปใช้ ซึ่งผลการตรวจสอบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีประโยชน์ และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

สมคิด สกกุลสถาปัตย์ (2552) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมมูลต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง



ความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อบัจฉานำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมคูลต่อเนื่องเนิ่นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสมต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ประยูร เจริญสุข (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ปรากฏว่า ได้องค์ประกอบงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้จำนวน 88 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผลการศึกษาพบว่า (1) ตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการ อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ (2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการ อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนสูงสุดคือ การส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ (3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการ อยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการให้ครูใช้วิธีการหลากหลายให้ครูพัฒนาตนเอง (4) การนิเทศภายใน พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดนโยบายการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี (5) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ โดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นของตัวบ่งชี้งานวิชาการ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 51.38 df = 42 ค่า P = 0.15 ค่า GFI = 0.91 ค่า AGFI = 0.94 ค่า RMSEA = 0.024) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### งานวิจัยต่างประเทศ

ดิกซอน (Dixon, 1982, p.1764) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 และจากการวิเคราะห์การถดถอย พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 ได้ประมาณร้อยละ 49 และ 56 ตามลำดับ

แมกนุสัน (Magnuson, 1991, p.78-91) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนนั้น ต้องประกอบด้วย คุณลักษณะทั้งในด้านส่วนตัว และคุณลักษณะทางด้านวิชาชีพ ดังนี้ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรู้ มีอารมณ์มั่นคง เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความมั่นคง คงเส้นคงวา และมีความเข้าใจผู้อื่น 2) คุณลักษณะทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักที่จะมอบหมาย มีการวางแผนและจัดหน่วยงานที่ดี และรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

เดวิส (Davis, 1993, p.4144) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือ การประสานงาน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินผลความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอนและการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้าน คือการเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินผลความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย และการสนับสนุนครู ที่ได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ฮอสส์แมนและโกลดริง (Hausman & Goldring 2001, p.399-423) ได้ศึกษาเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนคติของครูในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียนจำนวน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

เบลส และเบลส (Blasé & Blasé, 2009, p.671) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนคติของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือละเลยต่อการเอาใจใส่ครู ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้การวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

ยังและคิงส์ (Youngs & King, 2002, p.643-670) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 4 คน ทางด้านการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ ทักษะการบริหารและการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นจริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครุ่นนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตรใหม่ จัดหาสื่อการเรียนการสอนและมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน

บุชและสพิลเลน (Burch & Spillane, 2003, p.519-534) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่าน การเขียนของนักเรียน ผู้วิจัยเลือกใช้ การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 15 คน และผู้ประสานงานการใช้หลักสูตรอีก 8 คน เพื่อตรวจสอบสมรรถนะในการแสดงภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่านออกเขียนได้ดีขึ้น

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ได้รับการยืนยันสนับสนุนจากผลการวิจัยจำนวนมาก พบว่า เป็นภาวะผู้นำที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาศักยภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ผู้บริหารต้องเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทและต้องแสดงออกพฤติกรรมการทำงานให้สามารถบริหารจัดการงานวิชาการ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน ใช้แนวทางเพื่อการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับนักเรียน ซึ่งผลการวิจัยเหล่านี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่นำไปใช้ในการวางแผนเชิงนโยบายในการบริหารงานวิชาการอันจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยผู้วิจัยได้แบ่งระยะของการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

ระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีรูปแบบ การบริหารจัดการศึกษา การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ตามแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy , 1985, p.217-247) ; เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; กรูก (Krug, 1992, p.430-443) ; เว็บบอร์ (Weber, 1996, p.253-278) ; แมคเนลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, p.3-9) ; อลิค-ไมเอลคลาด และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.194) ที่ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี แนวคิดของอลิค-ไมเอลคลาดและฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.191) ที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model)นอกจากนี้ก็ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดจากผลการวิจัยของชัยรัตน์ หลาววัชรกุล (2547, น.121) ; ประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเศียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทกุลปต์ และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.184-185) ; ไกศิษณ์ เปลรินทร์ (2552, น.120)

1.2 นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

1.3 ศึกษาบริบทการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 เกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการพัฒนาบุคลากรและวิชาชีพครู เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานมาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างตารางสรุปสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบสรุปประเด็นสำคัญและนำเสนอแบบพรรณนา/บรรยาย (Narration) ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษากรณีศึกษาต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 2 การศึกษากรณีศึกษา (Case study) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

การดำเนินงานกรณีศึกษาในขั้นนี้เพื่อเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ และประสบความสำเร็จ (Best Practice) ในด้านการบริหารจัดการศึกษาการเรียนการสอน และค้นหาบทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้

2.1 ผู้วิจัยทำการเลือกโรงเรียนกรณีศึกษาด้านแบบที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ การบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 2 แห่ง ใช้เกณฑ์พิจารณา ดังต่อไปนี้ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี 2) เป็นโรงเรียนต้นแบบหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียน 3) เป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกกรอบสองทุกมาตรฐานในระดับดีมาก และ 4) เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชนเต็มใจให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาสภาพการณ์ของโรงเรียนกรณีศึกษาดังกล่าว โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกรณีศึกษา ทั้ง 2 แห่ง ศึกษาภายใต้ 5 ประเด็น ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไป/สภาพทั่วไป 2) แผนกลยุทธ์การพัฒนาของโรงเรียน 3) การบริหารสถานศึกษา 4) การบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน และ 5) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลภาคสนาม

2.2 การติดต่อประสานงานการศึกษากรณีศึกษา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลภาคสนาม ตามวันเวลา โดยได้กำหนดช่วงวันที่ 17 พฤษภาคม 2555 ถึง 15 มิถุนายน 2555 ผู้วิจัยได้กำหนดเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการ เข้าร่วมสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ขอความร่วมมือทางโรงเรียน ทั้ง 2 แห่งในการประสานงาน ติดต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูล รวมทั้งขออนุญาตเข้าร่วมสังเกตการณ์ประชุมของสถานศึกษา การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ควบคู่ไปกับการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งการศึกษาเอกสารของโรงเรียน เป็นเอกสารประเภท

แผนงานหรือแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ แผนงานโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี ธรรมนูญโรงเรียน ประเภทบันทึกหรือรายงาน ได้แก่ บันทึกการประชุมครู บันทึกการประชุมผู้ปกครอง บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเภทรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานหรือโครงการที่ประสบความสำเร็จ รายงานผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน รายงานผลการนิเทศภายในโรงเรียน รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน รายงานการประเมินผลการใช้หลักสูตร เป็นต้น

2.3 การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่ทำการศึกษาคณะศึกษา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย

1) กลุ่มเป้าหมายในการให้ข้อมูล จำนวนโรงเรียนละ 18 คน รวม 36 คนประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายบริหารงานวิชาการ จำนวน 1 คน
- ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน
- ตัวแทนนักเรียน จำนวน 2 คน พิจารณาเลือกแบบเจาะจงจากคณะกรรมการ

นักเรียน ที่เป็นประธานนักเรียน และรองประธานนักเรียน

- กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน พิจารณาเลือกประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2 คน พิจารณาเลือกจากผู้ปกครองที่มีบุตรกำลังเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) 1 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.4-ม.6) 1 คน ซึ่งเจาะจงเลือกผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีความสนใจและเอาใจใส่ในการเรียนของบุตร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เต็มใจให้ข้อมูล มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียน และสะดวกในการประสานงาน

- ตัวแทนชุมชนซึ่ง จำนวน 2 คน พิจารณาเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำชุมชน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสนใจใส่ใจในการจัดการศึกษา การบริหารงานโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับในชุมชนโดยไม่มีข้อกำหนดว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย

2) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเน้นการค้นหาค้นหาสาเหตุและพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันในแต่ละด้านที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ

2.4 การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบทั้งสองแห่งโดยใช้แบบบันทึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและดำเนินการควบคู่กับการสัมภาษณ์ ขณะลงพื้นที่ซึ่งทำการสังเกตบริบทของโรงเรียน เช่น ที่ตั้ง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ชุมชนรอบโรงเรียน ทรัพยากรโรงเรียน การบริหารจัดการเรียนการสอน

และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการทำงานแบบมีส่วนร่วม สังเกตบรรทัดฐานของโรงเรียน เช่น วิธีประชา จาริต กฎเกณฑ์ ระเบียบและแนวปฏิบัติการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน สังเกตวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตครูในโรงเรียน โดยสังเกตกิจวัตรประจำวันของครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน สังเกตแบบแผนการดำเนินชีวิตของครูที่เป็นทีมงานของโรงเรียน ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตผู้วิจัยฉบับนี้ และบันทึกภาพไว้เพื่อนำไปใช้ประกอบข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลเดียวกัน

เครื่องมือและการหาประสิทธิภาพที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือมี 3 ชนิด ได้แก่

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยการสร้างตารางวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นการสังเคราะห์แบบพรรณนา/บรรยาย (Narration) ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นในการจัดการเรียนการสอน บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารในการบริหารงานการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จขององค์ประกอบในแต่ละด้าน และนำไปผ่านการพิจารณาความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นแบบลักษณะคำถามแบบปลายเปิดที่ได้มีการกำหนดหัวข้อศึกษาไว้อย่างกว้าง ๆ ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ประเด็นคำถามที่ใช้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นข้อคำถามโดยผู้วิจัยศึกษาวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัย ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องตลอดจนข้อมูลพื้นฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์เป็นข้อคำถาม และสามารถยืดหยุ่นหรือปรับคำถามได้ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ แล้วนำไปหาประสิทธิภาพ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก(Interview Guideline) และนำไปผ่านการพิจารณาความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำไปใช้สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายบริหารงานวิชาการ 1 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน ตัวแทนนักเรียน 2 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 2 คน และตัวแทนชุมชน ซึ่ง จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 18 คน รวมทั้งสองโรงเรียน 36 คน

3. แบบการสังเกต ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสังเกตซึ่งเป็นแบบไม่มีส่วนร่วม และนำไปผ่านการพิจารณาความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษากรณีศึกษา ได้แก่ จากเอกสารของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และจากการสังเกตสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนทั้ง 2 แห่ง ทำเป็นแบบสรุปข้อมูล/ข้อค้นพบ

สำคัญที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนามการทำกรณีศึกษาและนำเสนอแบบพรรณนา/บรรยาย (Narration)

**ขั้นตอนที่ 3** การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

ผู้วิจัยนำข้อสรุปและข้อค้นพบที่ได้จากระยะที่ 2 มากร่างรูปแบบ ฯ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ได้แสดงความคิดเห็น พิจารณาความสอดคล้อง ตลอดจนจัดกลุ่มขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน การดำเนินการวิจัย มีดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ที่มีบทบาทและได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาของไทย จำนวน 5 ท่าน ดังรายชื่อที่แสดงในตารางที่ 11

**ตารางที่ 11** รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ	นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย
2	นายอนันต์ ระงับทุกข์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3	พลอากาศตรีดร.อนันต์ ศรีอำไพ	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4	ดร.อุดมชัย ชัยจุฑาภัค	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30
5	นายลิขิต เพชรผล	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกัลยาณวัตร จังหวัดขอนแก่น

3.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่สอดคล้องกับร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (ดังแสดงในภาคผนวก ง)

3.3 สรุปข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จะทำให้ได้ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสอดคล้องเหมาะสมและสามารถจัดกลุ่มชุดขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ลักษณะคำถามแบบเป็นแบบปลายเปิดที่ได้มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการศึกษาไว้อย่างกว้าง ๆ ล่วงหน้า ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นข้อคำถาม ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากข้อค้นพบจากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีศึกษามาสังเคราะห์เป็นข้อคำถาม และยืดหยุ่นหรือปรับคำถามได้ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์



นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของแนวคำถามของแบบสัมภาษณ์ และนำไปผ่านการพิจารณาความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น มีประเด็นในการสัมภาษณ์ดังนี้ 1) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) บทบาทการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 3) พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้แนวคิดเชิงทฤษฎีของร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามบริบทที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น

## ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

ระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปที่เป็นองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

การดำเนินการวิจัย มีดังนี้

- นำข้อสรุปขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งมี 6 ด้าน

- นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น มาวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร นำข้อสรุปที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ เป็น โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 30 มีจำนวนทั้งหมด 37 โรงเรียน ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 37 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 63 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,892 คน รวมทั้งสิ้น 1,992 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการให้ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 37 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานวิชาการ จำนวน 37 คน และครูผู้สอน จำนวน 252 คน โดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างในบุญชม

ศรีสะเกษ, 2545, น.43) โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 326 คน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู ผู้สอน	รวม
1. ชัยภูมิภัคดีชุมพล	167	1	1	25	27
2. ศรีชัยภูมิ	183	1	1	27	29
3. เมืองพญาแลวิทยา	91	1	1	13	15
4. กาญจนภิเษกวิทยาลัยฯ	59	1	1	8	10
5. กุดชุมิวิทยา	22	1	1	2	4
6. บ้านค่ายวิทยา	34	1	1	3	5
7. ศีลอมวิทยา	13	1	1	-	2
8. ภูพระวิทยาคม	13	1	1	-	2
9. บ้านเขว้าวิทยายน	51	1	1	6	8
10. คอนสวรรค์	64	1	1	8	10
11. สามหมอวิทยา	22	1	1	2	4
12. โนนสะอาดวิทยา	13	1	1	-	2
13. ปู่ดั่งศึกษาลัย	13	1	1	-	2
14. หนองบัวแดงวิทยา	131	1	1	19	21
15. นางแดดวังชมภูวิทยาฯ	36	1	1	4	6
16. คูเมืองวิทยา	24	1	1	2	4
17. เจียงทองพิทยาคม	49	1	1	6	8
18. ภัคดีชุมพลวิทยา	41	1	1	5	7
19. แก้งคร้อวิทยา	133	1	1	19	21
20. นาหนองทุ่มวิทยา	49	1	1	6	8
21. ท่ามะไฟหวานวิทยาคม	17	1	1	1	3
22. ภูเขียว	173	1	1	26	28
23. พระธาตุหนองสามหมื่น	28	1	1	3	5
24. หนองคอนไทวิทยาคม	22	1	1	2	4
25. คอนสารวิทยาคม	78	1	1	11	13

ตารางที่ 12 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู ผู้สอน	รวม
26. โนนคูณวิทยาการฯ	34	1	1	3	5
27. บ้านแท่นวิทยา	86	1	1	12	14
28. จัตุรัสวิทยาการ	90	1	1	13	15
29. หนองบัวบานวิทยา	24	1	1	2	4
30. ละหานเจริญวิทยา	17	1	1	1	3
31. บางอำพันรัชวิทยาคม	17	1	1	1	3
32. เพชรพิทยาสรรค์	32	1	1	3	5
33. เจริมย์วิทยาคม	21	1	1	1	3
34. เทพสถิตวิทยา	43	1	1	5	7
35. นายางลักษ์พิทยาคม	47	1	1	6	8
36. หนองบัวเหววิทยาการ	47	1	1	6	8
37. ห้วยแ้ววิทยา	21	1	1	1	3
<b>รวม</b>	<b>1,992</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>252</b>	<b>326</b>

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และ 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตามแนวทางของ(บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.74) โดยมีเกณฑ์คะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาาร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อนำเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และการสร้างแบบสอบถาม จากนั้นสร้างเป็นข้อกระทงคำถาม

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้ว ไปเสนอคณะอาจารย์ที่ปรึกษา คณาจารย์ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้ถูกต้อง นำไปหาคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขและผ่านความเห็นชอบจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน(ดังรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ก) พิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence / IOC) ของเนื้อหา การสื่อความและความถูกต้องของภาษา เพื่อให้ผู้ตอบเกิดความเข้าใจและสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด ปรากฏว่า ทุกข้อคำถามในแบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ .50 ขึ้นไป จึงถือว่าใช้ได้ทุกข้อคำถาม (ดังที่แสดงในภาคผนวก ค) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเสนอคณะอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ ก่อนนำไปหาค่าความเชื่อมั่นต่อไป

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ จำนวน 30 คนวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) จากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่า แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .78 (ดังที่แสดงในภาคผนวก ค)

4. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ขอความอนุเคราะห์ไปยัง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 เพื่อแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และด้วยตนเอง

## 2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน เพื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมา ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการ เรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นโดยหาคะแนนเฉลี่ย (Mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และให้ความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (Mean) ซึ่งกำหนดตาม แนวทางของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 แสดงว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 แสดงว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 แสดงว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 แสดงว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 แสดงว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด ที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

ระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ใช้การประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ ประโยชน์ โดยใช้วิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) (Eisner, 1976, p.192-193) จากผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ รวมทั้งนักวิชาการอิสระที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ ตรงกับประเด็นที่ศึกษา

การดำเนินการวิจัย มีดังนี้ ผู้วิจัยนำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ดังรายชื่อที่ปรากฏในตารางที่ 13 ศึกษาแล้วให้ท่านตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิจารณ์ แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความสนใจพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพต่อไป

ตารางที่ 13 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย	นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
2	ศ.ดร.สายหยุด จำปาทอง	นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
3	คุณหญิง ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา	นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
4	ศ.ดร.พฤกษ์ ศิริบรรณพิทักษ์	นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
5	รศ.ดร.ติลก บุญเรืองรอด	นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
6	ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
7	นายนิวัตร นาคะเวช	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
8	ดร.พิชญ์ ตูลสุข	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
9	ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
10	ดร.อ่องจิต เมธยะประสาท	ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11	ดร.สมเดช สีแสง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
12	ดร.อุดม พรหมพันธุ์ใจ	ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย
13	ดร.สงบ อินทรมณี	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีการโดยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ใช้ตัวบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือตรวจสอบเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเที่ยงธรรมและมีวิจาร์ณญาณที่ดี (Eisner, 1976, p.192-193)อาศัยประสบการณ์ความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตามวิจาร์ณญาณ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน

การสร้างเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. นำชุดขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน มาสร้างแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. สร้างแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิขึ้น จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการใช้ประโยชน์ ภายใต้องค์ประกอบและบทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้ง 6 ด้าน และข้อคำถามทั้งหมด 85 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการวิพากษ์วิจารณ์เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

3. นำแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่สร้างขึ้น ไปให้คณะอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน

4. สรุปข้อคิดเห็น ข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาปรับปรุงองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จากนั้นได้ประชาพิจารณ์เพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ไปสู่การปฏิบัติ

ในวันที่ 15 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2555 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์จากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำมาจัดทำประชาพิจารณ์ โดยมีผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ทั้งสิ้น 71 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 โดยใช้สถานที่ที่ห้องประชุมทุ่งนาเลา ของโรงเรียนคอนสารวิทยาคม อำเภอคอนสาร จังหวัดชัยภูมิ ในระหว่างเวลา 09.00-16.00 นาฬิกา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ชั้นเตรียมการจัดประชาพิจารณ์
2. ชั้นดำเนินการจัดประชาพิจารณ์
3. ชั้นสรุปผลการประชาพิจารณ์

รายละเอียดแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. ขั้นเตรียมการจัดประชาพิจารณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบเบื้องต้นให้คณะอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และผู้วิจัยได้นำไปปรับกระบวนการก่อนนำไปประชาพิจารณ์

1.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อด้วยตนเองและทางโทรศัพท์กับผู้ร่วมประชาพิจารณ์เพื่อนัดหมายวัน เวลา ที่เหมาะสมและเรียนเชิญเข้าร่วมประชาพิจารณ์

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตใช้ห้องประชุม วางแผนเตรียมอาหารว่าง เตรียมของชำร่วยให้กับผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์และประสานผู้ช่วยอำนวยความสะดวก

1.4 ผู้วิจัยดำเนินการส่งเอกสารประกอบการประชาพิจารณ์และชี้แจงประเด็น

1.5 ประชุมผู้ช่วยการประชาพิจารณ์เพื่อวางแผนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การจัดป้ายต้อนรับ การจัดห้องประชุม การบันทึก การถ่ายภาพและการจัดอาหารว่าง เป็นต้น

2. ขั้นดำเนินการจัดประชาพิจารณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยบรรยายสรุปการวิจัยในประเด็นความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ผลการวิจัยและนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ที่สร้างขึ้น โดยใช้เวลา 2 ชั่วโมง

2.2 ผู้ร่วมประชาพิจารณ์ ได้ร่วมประชาพิจารณ์ ร่วมให้ข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ จนกระทั่งทุกคนมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน จึงยุติการประชาพิจารณ์

3. ขั้นสรุปผลการประชาพิจารณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

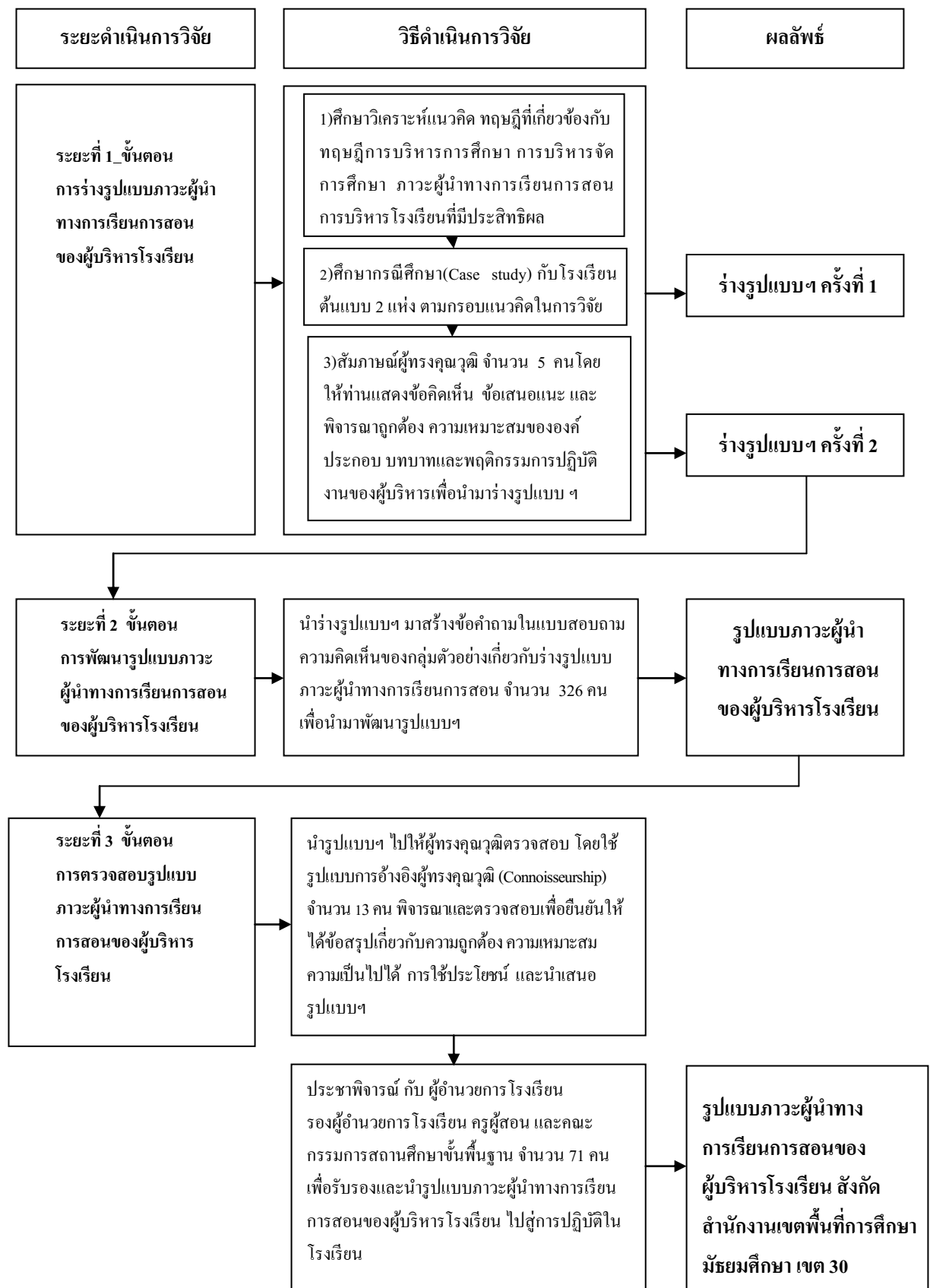
3.1 ผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงคำพูดผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ และประมวลข้อมูล สรุปประเด็นที่เห็นด้วยและประเด็นที่ควรปรับปรุงของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

3.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ประเด็นที่เห็นด้วยและประเด็นที่ควรปรับปรุงของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 นอกจากนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมว่าที่ผ่านมานั้นผู้บริหารโรงเรียนได้มีการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนนี้มากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 8 ดังต่อไปนี้





ภาพที่ 2 แสดงขั้นตอนการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน และระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ผลการวิจัยนำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

การดำเนินการวิจัยในระยะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ และ 3) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1) ผลจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Reserch) จากการที่ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน และการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนตามแนวคิดของฮาลินเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.217-247) ; เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; กรุก (Krug, 1992, p.430-443) ; เว็บบอร์ (Weber, 1996, p.253-278) ; แมคเนลล์ คาวานาคและซิลคอก (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, p.3-9) ; อลิค-ไมเอลคลาด และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.194) ที่ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี แนวคิดของอลิค-ไมเอลคลาด และฮอยย์ (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p.191) ที่ปรับให้ง่าย(Simplified Model)นอกจากนี้ยังได้วิเคราะห์แนวคิดจากผลการวิจัยของชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, น.121) ; ประสิทธิ์ เจียวศรี, ดิเรกวรรณเสียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทคุปต์และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, น.184-185) ; ไกษิณท์ เปลรินทร์ (2552, น.120) ซึ่งสรุปสาระสำคัญที่นำมาใช้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 สรุปสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีจากการสังเคราะห์เอกสาร

แนวคิดและทฤษฎี	สาระสำคัญที่นำไปใช้
<p>1. การบริหารจัดการศึกษา</p> <p>- ความหมายของการบริหาร</p> <p>- หน้าที่การบริหาร</p> <p>- ทฤษฎีการบริหารการศึกษา</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า การบริหารมีองค์ประกอบที่สรุปได้มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีหน่วยงานหรือองค์กร</li> <li>2) มีกิจกรรมหรืองานที่ต้องปฏิบัติภายในหน่วยงาน</li> <li>3) มีระบบในการทำงาน</li> <li>4) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</li> <li>5) มีปัจจัยที่ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>6) มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงาน</li> </ol> <p>ผลการศึกษา พบว่า หน้าที่ของการบริหาร (Function of Management) สามารถสรุปได้มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การวางแผน (Planning)</li> <li>2) การจัดองค์กร (Organizing)</li> <li>3) การรับคนเข้าทำงาน (Staffing)</li> <li>4) การสั่งการ (Directing)</li> <li>5) การควบคุม (Controlling)</li> </ol> <p>ผลการศึกษา พบว่า ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีหลากหลาย ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้น</li> <li>2) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z</li> <li>3) ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่</li> <li>4) ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ</li> <li>5) POSDCORB</li> <li>6) ทฤษฎี 2 ปัจจัย</li> <li>7) ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์</li> <li>8) กราฟ (Gantt Chart)</li> <li>9) Time – and – Motion Studie</li> </ol>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี	สาระสำคัญที่นำไปใช้
<p>- บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน ในยุคลปฏิรูปการศึกษา</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนใน ยุคลปฏิรูปการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึง ประสงค์ของครู และนักเรียน</li> <li>2) การบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</li> <li>3) การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้</li> <li>4) การพัฒนาวิชาการเป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน</li> <li>5) การบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยการทำงานเป็นทีม และ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน</li> <li>6) การจัดการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร</li> <li>7) การบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกันเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป็นสำคัญ</li> <li>8) การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>9) การจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> </ol>
<p>- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องเป็นผู้นำวิสัยทัศน์(Visionary Leadership )</li> <li>2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม ( Participation )</li> <li>3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและ นอกองค์กร</li> <li>4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน</li> <li>5) มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและใช้ ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ</li> <li>6) สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง</li> <li>7) มีความสามารถในการสื่อสาร</li> <li>8) มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ</li> <li>9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Chang Leadership)</li> </ol>

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี	สาระสำคัญที่นำไปใช้
<p>2. การบริหารงานวิชาการ</p> <p>- การบริหารงานวิชาการ</p> <p>- หลักการบริหารงานวิชาการ</p> <p>- ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ</p> <p>- ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่าการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร โรงเรียน และถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนที่โรงเรียน ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา คือ นักเรียนมีความรู้ มีคุณธรรม เป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีความสุข มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์</p> <p>ผลการศึกษา พบว่า หลักการบริหารงานวิชาการยึดหลัก ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency)</li> <li>2) หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness)</li> </ol> <p>ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน ซึ่งมาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนสามารถพิจารณาได้จากงานวิชาการ หรือเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>ผลการศึกษา พบว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ มีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</li> <li>3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน</li> <li>4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา</li> <li>5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</li> <li>6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้</li> <li>7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ</li> </ol>
<p>3. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</p> <p>- ความหมายของภาวะผู้นำ</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) พฤติกรรมการแสดงความสามารถของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) และสามารถสร้างอิทธิพลในเชิงสร้างสรรค์ที่ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม ให้ความเชื่อถ้อยยอมรับหรือยอมรับได้ เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล</p>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี	สาระสำคัญที่นำไปใช้
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ	<p>ผลการศึกษา พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)</li> <li>2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)</li> <li>3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)</li> <li>4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)</li> </ol>
- ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	<p>ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ควรมีลักษณะดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจให้ความสำคัญงานการเรียนการสอน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล</li> <li>2) มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง</li> <li>3) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาหลักสูตรต่าง ๆ</li> <li>4) มีความเข้าใจในหลักสูตรและวิธีการสอนแบบต่าง ๆ</li> <li>5) ส่งเสริมสนับสนุนให้การใช้สื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการสอน</li> <li>6) เป็นแบบอย่างที่ดีในทางวิชาการ</li> <li>7) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน</li> <li>8) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>9) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนด</li> <li>10) สร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานเป็นหมู่คณะของครู จัดบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนการปรับปรุง โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>11) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียน</li> <li>12) กำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลการสอนทุกระยะ</li> </ol>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี	สาระสำคัญที่นำไปใช้
- รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	<p>จากการศึกษาจากแนวคิดของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger &amp; Murphy's Model) แนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy's Model) แนวคิดของเว็บบอร์ (Weber's Model) ที่ปรับให้ง่าย (Simplified Model) โดย Alig-Mielcarek &amp; Hoy แนวคิดของของอลิก-ไมเอลคาลาค และฮอยซ์ (Alig-Mielcarek &amp; Hoy) ปรับจากแนวคิดของฮาลินเจอร์ (Hallinger) แนวคิดของแมคอีแวน (McEwan) แนวคิดของประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ แนวคิดของโกศิษฐ์ เพลรินทร์ ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบได้ทั้งหมด 6 ด้านดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</li> <li>2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>3) ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</li> <li>5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</li> <li>6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</li> </ol>

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีในชั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับสาระสำคัญที่สามารถนำไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียน 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ด้าน การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางการศึกษาระดับปริญญาโทในชั้นตอนต่อไป

2) ผลจากการศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

2.1) ผลจากการศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากเอกสารสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง สังเกตในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลที่ได้ ดังตารางที่ 15 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 15 ข้อมูล/ข้อค้นพบสำคัญ และข้อมูลที่แตกต่างกันจากการวิเคราะห์เอกสารและการเก็บข้อมูลภาคสนาม กรณีศึกษา**

แนวทางการศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุปข้อค้นพบ
	โรงเรียนพระราชอุณหองสามหมื่น	โรงเรียนแก้งคร้อวิทยา	
1. ข้อมูลทั่วไป	เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนในพื้นที่ของอำเภอภูเขียว ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านแก้ง อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 30 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีบุคลากรผู้บริหาร 2 คน ครูจำนวน 26 คน นักเรียน จำนวน 454 คน	เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เป็นโรงเรียนในพื้นที่ของอำเภอแก้งคร้อ ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 ตำบลหนองไผ่ อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 30 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีบุคลากร ผู้บริหาร 5 คน ครู จำนวน 128 คน นักเรียน จำนวน 2,527 คน	ทั้งสองโรงเรียน พบว่า เป็นโรงเรียนต้นแบบหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในพื้นที่ ที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาย้อนกรอบสองทุกมาตรฐานในระดับดีมาก ชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี และครูผู้สอนมีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับรางวัลมากมาย เช่น รางวัลครูเกียรติยศ รางวัลครูดีเด่น เป็นต้น แต่ที่พบต่างกันอย่างชัดเจนคือ ขนาดของชุมชนบริเวณรอบ ๆ โรงเรียน ซึ่ง โรงเรียนหนึ่งเป็นโรงเรียนประจำตำบลที่ห่างจากอำเภอ เป็นชุมชนแบบชนบท ส่วนอีกโรงเรียนหนึ่ง เป็นโรงเรียนประจำอำเภอที่อยู่ในตัวอำเภอ มีความเจริญจึงเป็นชุมชนแบบในเมือง นอกจากนี้แล้วยังพบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนหนึ่งมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นการสื่อสารหลายภาษา และการบูรณาการ เทคโนโลยีสู่การพัฒนาผู้เรียน ให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา



ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก้งคร้อวิทยา	
			และเทียบเคียงมาตรฐานสากล ในขณะที่อีก โรงเรียนหนึ่งเน้น ความเป็นเลิศทางวิชาการแต่ ไม่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์
2. แผนกลยุทธ์ การพัฒนาของ โรงเรียน	กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ส ในการบริหาร จัดการ ดูแลพื้นที่ แหล่งเรียนรู้โดยมีครูที่ ปรึกษารับผิดชอบ ดูแลให้สวยงามสะอาด พร้อมรับเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ สถานศึกษา ใช้หลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้กับ วิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นใช้ในการจัดการเรียนการสอน	กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็ม ตามศักยภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ เทียบเคียงมาตรฐานสากล พัฒนาเครือข่าย ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ตามระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาครู และบุคลากร ทางการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพตาม เกณฑ์วิชาชีพครู พัฒนาประสิทธิภาพ การ จัดการศึกษา และสร้างการมีส่วนร่วมของ ชุมชน	ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มี การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนใน การจัดการศึกษา แต่ที่แตกต่างกัน พบว่าด้าน ยุทธศาสตร์ โรงเรียนหนึ่ง ใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยในการจัด การศึกษา ส่วน โรงเรียนหนึ่ง ใช้เครือข่ายอุดมศึกษามาช่วย พัฒนาศักยภาพครูเพื่อมุ่งให้เกิด คุณภาพของผู้เรียนและช่วย ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. การบริหาร สถานศึกษา	การบริหารจัดการดี มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม บริหาร โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ใช้กลยุทธ์ PDCA ในการบริหาร งานให้สะดวกและ รวดเร็วทันต่อการรายงานความก้าวหน้า ในการบริหารงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติ งานประจำปีที่ชัดเจน ติดตาม ประเมิน ผลและนำผลมาพัฒนาจนประสบ ความสำเร็จ สามารถพัฒนาครูในโรงเรียน ให้ทันต่อเหตุการณ์นิเทศ ติดตามและ ประเมิน ผลตามแผนปฏิบัติการอย่าง ต่อเนื่อง	การบริหารจัดการดี มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม บริหาร โดย เน้นการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการมี ประสิทธิภาพ มีผลงานเชิงประจักษ์ได้แก่ เป็นโรงเรียนที่ได้คะแนนเฉลี่ยรวม 5 รายวิชา 182.03 คะแนน เป็นอันดับที่ 44 จาก ทั้งหมด 1,137 โรงเรียนของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนที่ได้รับ รองมาตรฐานให้เป็นโรงเรียนส่งเสริม สุขภาพระดับเหรียญทอง เป็นโรงเรียนนำ ร่องระบบ LMS ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนส่งเสริมทางวิชาการจนนักเรียน ได้เป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขัน คณิตศาสตร์โอลิมปิกระดับชาติ	ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มุ่งเตรียม ความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคม อาเซียน และมีการบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ใน การบริหารจนเป็นที่ยอมรับของ ชุมชน ส่วนที่แตกต่าง คือ ที่โรงเรียน หนึ่ง เป็นโรงเรียนยอดนิคม พบว่า ที่เน้นการแข่งขันทางวิชาการสูง พบจาก มีการจัดการเรียนการสอน แบบเน้นการคิด หรือ แบบเร่งรัด เพื่อการแข่งขันทั้งระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เน้นความ เป็นมาตรฐานสากล พบได้จาก มีการสอนภาษามากกว่า 2 ภาษา นอกจากนี้ยังมีการจัดทำระบบ ฐานข้อมูลของครู นักเรียน ได้ อย่างชัดเจน ส่วนอีกโรงเรียน หนึ่งยังไม่ปรากฏชัดเจน

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน ประชาอุทิศหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก่งศรีวิทยา	
4.การบริหารงาน ด้านการจัด การเรียน การสอน 4.1 ด้านการมุ่ง พัฒนาศักยภาพ ของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้</li> <li>3) มีกระบวนการรักษาเกณฑ์มาตรฐานทางการเรียนที่เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</li> <li>4) ครูจัดการเรียนการสอนด้วยเทคนิคและรูปแบบการสอนที่หลากหลายนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน</li> <li>5) ส่งเสริม สนับสนุนครูและนักเรียนให้แสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งใน โรงเรียนและนอก โรงเรียน</li> <li>6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์</li> <li>8) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>9) มุ่งจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์นำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน</li> <li>10) สะท้อนผล การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเรียนให้ครูและผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน</li> <li>11) ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</li> <li>13) ร่วมกับครูวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</li> <li>15) มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้นักเรียน ได้นำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีมาตรการให้ครูในพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</li> <li>2) ให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้</li> <li>3) มีกระบวนการรักษาเกณฑ์มาตรฐานทางการเรียนที่เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</li> <li>4) ครูจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคนิคใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และรูปแบบการสอนที่หลากหลาย</li> <li>5) ส่งเสริม สนับสนุนครูและนักเรียนให้หาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนแหล่งเรียนรู้ในธรรมชาติ</li> <li>6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์</li> <li>7) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>8) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน</li> <li>9) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูลในการเรียนรู้</li> <li>10) ส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>11) สนับสนุนปัจจัยที่ใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>12) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดการเรียนรู้ที่มีการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน</li> <li>13) ครูทำคณาภิษานักเรียนเป็นรายบุคคลคอยให้คำปรึกษาแนะแนว</li> </ol>	<p>ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มีจุดมุ่งหมายของการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน คือ มุ่งพัฒนาศักยภาพทางการเรียนของนักเรียน เช่น มีเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน มีกระบวนการรักษามาตรฐานที่เป็นระบบ เป็นต้น</p> <p>แต่ที่แตกต่าง พบว่า โรงเรียนหนึ่งมีการส่งเสริมให้มีการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และยังมีใช้ระบบที่เลี้ยงเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ส่วนอีกโรงเรียนหนึ่งก็มีการดำเนินการเช่นกัน แต่ยังไม่ปรากฏข้อมูลที่ชัดเจนเท่าที่ควร</p>

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก้งคร้อวิทยา	
	16) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียน การสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียน	14) มีเทคนิควิธีการการกำกับติดตามเพื่อ รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียน อยู่เสมอ 15) มีวิธีการจัดกิจกรรม สร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนรู้ของนักเรียน 16) ครูมีการทบทวนเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน 17) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียนเป็นรายบุคคล 18) ส่งเสริมการใช้ระบบที่เลี้ยงเพื่อเพิ่มพูน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 19) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของ โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	
4.2 ด้านการสร้าง บรรยากาศและ วัฒนธรรมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้	1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยร่วม วางแผนและกำหนดการจัดการชั้น เรียนของนักเรียน 2) เสริมสร้างบรรยากาศแห่ง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับ นักเรียน นักเรียนกับนักเรียน 3) ให้ความสำคัญกับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของนักเรียน 4) จัดการเรียนการสอนที่เน้นความคิด สร้างสรรค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) มุ่งพัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่ง เรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในโรงเรียนและ นอกโรงเรียน	1) ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่าง บุคคลของนักเรียน 2) สนับสนุนให้มีการจัดซื้อ จัดหาสื่อ การเรียนการสอนให้เพียงพอและมี คุณภาพ 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบโครงการ ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ไปสู่ชีวิต จริงได้ 4) ส่งเสริมให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลายทั้งใน โรงเรียนและ นอกโรงเรียน	ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มี บรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับ นักเรียน ให้ความสำคัญกับทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน แต่ที่แตกต่างกัน พบว่า โรงเรียน หนึ่ง เป็น โรงเรียนขนาดเล็ก จึง ได้รับงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอ ในการจัดซื้อ จัดหาให้เพียงพอกับ ความต้องการของนักเรียนได้ ส่วนใหญ่ระดมทรัพยากร การเรียนรู้จากชุมชน แต่ก็ไม่ได้ เพียงพอ แต่โรงเรียนหนึ่งเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีชุมชน ขนาดใหญ่ จึงมีหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชนมากมายที่ ช่วยเหลือในการจัดการศึกษา งบประมาณมีมากจึงสามารถจัดซื้อ จัดหาสื่อการเรียนการสอนได้ อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก่งศรีวิทยา	
	<p>6) มีการระดมทรัพยากรการเรียนรู้จาก ภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>7) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดย มุ่งปลูกฝัง ประสานความร่วมมือจาก ครูและนักเรียน</p> <p>8) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ที่ไปมุ่งสู่ความสำเร็จของการจัด การเรียนการสอน</p> <p>9) มีการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนและ ดำเนินงานร่วมกันเป็นหมู่คณะอย่าง มีระบบ</p> <p>10) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนตามบทบาทหน้าที่</p>	<p>5) มีการระดมทรัพยากรการเรียนรู้เพื่อ การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6) เน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</p> <p>7) สนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงาน เน้นที่การทำงานเป็นทีม</p> <p>8) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัด การเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาท หน้าที่ต่าง ๆ</p> <p>9) มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู นักเรียน ที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>10) สร้างแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อ ประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน</p> <p>11) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของโรงเรียน คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยว ข้องของโรงเรียน</p> <p>12) มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและผลการทำงาน ร่วมกันกับคณะครู</p> <p>13) ทุกคนของโรงเรียนรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือ ความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง</p>	
4.3 ด้านการ กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง	<p>1) ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>2) ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตั้งเป้าหมายงาน ทางวิชาการไว้สูง</p> <p>3) ผู้บริหารจะ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด กับนักเรียน</p> <p>4) ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ ครูยอมรับที่จะปฏิบัติงานตาม</p>	<p>1) ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของ โรงเรียน</p> <p>2) ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตั้งเป้าหมายงานทาง วิชาการไว้สูง</p> <p>3) ผู้บริหารจะ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้า ตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับ นักเรียน</p> <p>4) ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ครู ยอมรับที่จะปฏิบัติงานตาม</p>	<p>ทั้งสองโรงเรียน พบว่า เปิดโอกาส ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายของโรงเรียน และยังมี ผู้บริหารที่มองการณ์ไกล มี วิสัยทัศน์กว้างไกล ให้ความสำคัญ กับการบริหารงานวิชาการเป็น อันดับแรก</p> <p>แต่ที่แตกต่างกัน คือ โรงเรียน หนึ่งจัดมีการจัดเวทีการนำเสนอ ผลงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อ พัฒนาการบริหารงานด้านการจัด การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย</p>

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก้งคร้อวิทยา	
	<p>5) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>6) มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสำคัญที่สุด ร่วมกับคณะครูกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นนักคิด นักจินตนาการสร้างสรรค์</p> <p>7) พยายามหาสิ่งใหม่ ๆ มาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู</p> <p>8) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>9) ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสังคม</p> <p>10) ผู้บริหารจะเป็นผู้ให้ความรักและศรัทธาในความสามารถของครูและผู้ที่บังคับบัญชา</p> <p>11) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>12) เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี ใจกว้าง เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากครู นักเรียนและชุมชน</p>	<p>5) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>6) มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสำคัญที่สุดร่วมกับคณะครูกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน</p> <p>7) เป็นนักคิด นักจินตนาการสร้างสรรค์ ร่วมกันดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานทางวิชาการ</p> <p>8) ให้ความสำคัญการบริหารงานการเรียนการสอนเป็นอันดับแรกของการบริหารโรงเรียน</p> <p>9) สามารถสร้างศรัทธาค่านิยมให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน</p> <p>10) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>11) รับรู้ข้อมูลข่าวสารและลงมือปฏิบัติอย่างมีระบบ และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา</p> <p>12) กล้าและตั้งใจมั่นที่จะบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนการสอนให้สำเร็จด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม</p> <p>13) สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้การบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน</p> <p>14) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนระหว่าง บุคลากรในและนอกโรงเรียนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย</p>	<p>ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และครูสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และลงมือปฏิบัติงานอย่างมีระบบ แต่อีกโรงเรียนหนึ่งดำเนินการเช่นกันแต่ไม่พบข้อมูลเชิงประจักษ์</p>

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก้งคร้อวิทยา	
		<p>15) เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เป็นคนที่ทันสมัยในยุคลูกโลกาภิวัตน์ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่รักและยอมรับนับถือจากครู นักเรียนและชุมชน</p> <p>16) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p>	
<p><b>4.4 ด้านการนิเทศและประเมินผล</b></p> <p><b>การปฏิบัติ</b></p> <p><b>การสอน</b></p>	<p>1) การจัดการเรียนการสอน มีการจัดระบบการนิเทศมีขั้นตอนที่ชัดเจน</p> <p>2) มีคณะกรรมการคอยให้การนิเทศ กำกับและติดตาม มีการให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3) พัฒนาบุคลากรด้านการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย</p> <p>4) มีเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบัน</p> <p>5) ผู้บริหารจะร่วมคิด ร่วมทำงานกับคณะครู ให้การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับคุณครูทุกคน</p> <p>6) มีเครือข่ายการนิเทศโดยร่วมมือกับโรงเรียนใกล้เคียงร่วมกันนิเทศ กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7) ผู้บริหารยังเป็นผู้ให้การประเมินผล การปฏิบัติการสอนของครู</p> <p>8) จัดทำแบบประเมินและทำการประเมินการสอนของครูเป็นระยะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน</p> <p>9) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู</p> <p>10) สื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</p>	<p>1) ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>2) มีการจัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ</p> <p>3) แต่งตั้งคณะนิเทศคอย กำกับและติดตาม เพื่อให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน</p> <p>4) พัฒนาบุคลากรด้านการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย</p> <p>5) พัฒนาเอกสารคู่มือและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ</p> <p>6) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>7) ให้การนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียน และให้การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>8) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง</p> <p>9) พัฒนาระบบการประเมิน ผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล</p> <p>10) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอน</p> <p>11) สื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</p> <p>12) รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อการประชุม โรงเรียนเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน</p>	<p>ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มีระบบการนิเทศที่เป็นขั้นเป็นตอนชัดเจนดีมาก ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ครูมี ID-Plan มีแบบประเมินที่ชัดเจน และทำการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น</p> <p>ข้อแตกต่างที่พบจาก โรงเรียนหนึ่งมีการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียน มีการประเมินควบคู่กับการประเมินผลเทียบเคียงมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังมีกรรายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อการประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน โรงเรียนหนึ่งไม่พบข้อมูลเชิงประจักษ์</p>

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก่งศรีวิทยา	
4.5 ด้านการ บริหารหลักสูตร การเรียน การสอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตรอยู่เสมอ</li> <li>2) ผู้บริหาร เอาใจใส่อย่างจริงจังในการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอน</li> <li>3) มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจในกระบวนการจัดทำหลักสูตร</li> <li>4) ผู้บริหารเป็นผู้นำการจัดทำหลักสูตร โดยให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญาและเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา</li> <li>5) จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจตรงกันทุกกลุ่มสาระ</li> <li>6) มีการวางแผนการใช้หลักสูตรที่คำนึงถึงมาตรฐานที่กำหนด</li> <li>7) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการในการจัดทำหลักสูตร</li> <li>8) มีคณะกรรมการรับผิดชอบ โดยเฉพาะเพื่อคอยชี้แนะแก่คณะครูในการวางแผนการใช้หลักสูตร</li> <li>9) จัดประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นระยะๆ</li> <li>10) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>11) จัดเวลาเรียนสอดคล้องกับหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>12) จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและเอื้อต่อนักเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>13) ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน</li> <li>14) มีการปรึกษาหารือและประชุมร่วมกันในการวางแผนการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้บริหารจะศึกษาให้ตัวเองมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการวัดและการประเมินผลการเรียนเพราะต้องนิเทศครูผู้สอน</li> <li>2) ให้ครูออกแบบการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือจากเครือข่ายการเรียนรู้</li> <li>3) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง ให้เตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</li> <li>4) จัดหาข้อมูล สารสนเทศต่างๆให้เพียงพอกับการจัดทำหลักสูตร ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร</li> <li>5) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาร่วมเป็นกรรมการในการจัดทำหลักสูตร</li> <li>6) มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร</li> <li>7) การวางแผนการใช้หลักสูตรมีการประชุม ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นระยะๆ</li> <li>8) วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>9) ผู้บริหารเป็นผู้นำการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>10) มีการจัดเวลาเรียนที่สอดคล้องกับหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>11) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียน ได้ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง</li> <li>12) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น</li> <li>13) เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัด และกำกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</li> </ol>	<p>ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มีกระบวนการในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีการเตรียมการ การจัดทำหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ และมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่ชัดเจน</p> <p>แต่ที่ต่างกัน คือ การจัดการเรียนการสอนของครู โรงเรียนหนึ่งเน้นการใช้สื่อ ICT เน้นการสอนแบบโครงงาน ซึ่งนักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินการเรียนรู้ของตนเอง จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและเอื้อต่อนักเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย มุ่งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการอย่างชัดเจน แต่อีกโรงเรียนหนึ่งไม่พบข้อมูลที่ชัดเจน</p>

### ตารางที่ 15 (ต่อ)

แนวทาง การศึกษา	ข้อมูลที่ได้		สรุป ข้อค้นพบ
	โรงเรียน พระธาตุหนองสามหมื่น	โรงเรียน แก้งคร้อวิทยา	
	<p>15) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง</p> <p>16) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตร</p>	<p>14) จัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและเอื้อต่อนักเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>15) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อให้นักเรียนนำไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตจริง</p> <p>16) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง</p> <p>17) เปิดโอกาสให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร</p>	
4.6 ด้าน การพัฒนาครูให้ เป็นครูมืออาชีพ	<p>1) ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง คอยกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ถึงการพัฒนาดตนเองเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต</p> <p>2) คอยเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้คณะครูในโรงเรียน</p> <p>3) สร้างแรงกระตุ้นให้ครูรู้สึกมีกำลังใจ เสริมกับสิ่งที่ทำหายต่าง ๆ และยื่นหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู ได้แก่ การร่วมกันกับครู กำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5) ส่งเสริมให้มีกระบวนการและจัดโครงการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6) มุ่งมั่นพัฒนาวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>	<p>1) ผู้บริหารจะส่งเสริมพัฒนาตนเอง ได้แก่ กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติ งานรายบุคคล</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง (ID Plan)</p> <p>3) คอยกระตุ้นให้ครูรู้สึกมีกำลังใจ เสริมกับสิ่งที่ทำหายต่าง ๆ และยื่นหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5) ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู ได้แก่ ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>6) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู</p> <p>8) กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำ การปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)</p>	<p>ทั้งสองโรงเรียน พบว่า มีกระบวนการในการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพอย่างหลากหลาย เช่น การไปศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา เป็นต้น</p> <p>แต่ที่แตกต่างกัน คือ โรงเรียนหนึ่ง มีเทคนิคการนำเสนอผลงานเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู โดยกำหนดให้ครูทุกคนต้องมีกระบวนการจัดทำ การปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice) เช่น วิธีการสอนที่เป็นเลิศ ชุดกิจกรรมการเรียนรู้ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนที่เป็นเลิศ เป็นต้น ที่ครูสร้างขึ้นเพื่อพัฒนานักเรียน</p>



2.2) ผลการสรุปข้อมูล/ข้อค้นพบที่สำคัญ ข้อแตกต่างจากการศึกษาระดับศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ตามประเด็นที่ศึกษา สามารถหาข้อสรุปและข้อค้นพบของบทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จ นำมาชกเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ครั้งที่ 1 เพื่อนำไปดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่อไป รายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 16 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ครั้งที่ 1

องค์ประกอบ	บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
1) ด้านการพัฒนาศักยภาพนักเรียน	<p><b>บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการให้ครูทุกคนเอาเป็นแบบอย่าง</li> <li>2) มุ่งกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้</li> <li>3) มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ของนักเรียน</li> <li>4) มุ่งส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคนิคและ รูปแบบการสอนที่หลากหลาย</li> <li>5) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน</li> <li>6) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>7) ส่งเสริมให้ครูและนักเรียน ใช้เทคโนโลยีปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน</li> <li>8) ส่งเสริมให้นักเรียนมีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>9) ส่งเสริมการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน</li> <li>10) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</li> <li>11) สร้างทางเลือกที่หลากหลายให้กับนักเรียน</li> <li>12) ให้มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>13) จัดให้มีการประชุมเพื่อสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเรียนให้ครูและผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน</li> <li>14) ส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรมโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนการสอน</li> </ol>

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ	บทบาทและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
	15) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 16) ส่งเสริมการจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติ การสอน 17) มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น
<b>2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b>	<b>บทบาทและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</b> 1) พัฒนาและจัดหาแหล่งเรียนรู้ตามเป้าหมายภายใน โรงเรียนและภายนอกโรงเรียน 2) ให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ สร้าง พัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ 3) เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน และ โรงเรียนกับชุมชน 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มและมีการสร้างสรรค์ 5) ให้เชิญวิทยากรภายนอกและครูภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสอนในเรื่องนั้น ๆ 6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย 7) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ 8) ยกย่อง ชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้ขวัญและกำลังใจกับครู และนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน
<b>3) ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>บทบาทและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</b> 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับคณะครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 2) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน 4) สร้างศรัทธาค่านิยมให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 5) มีกระบวนการและเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผล ประยุกต์ใช้ความรู้หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ	บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
	6) สนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน 7) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ 8) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ ในการพัฒนาการเรียนการสอน 9) รับรู้ข้อมูลข่าวสารและลงมือปฏิบัติอย่างมีระบบ 10) ปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
<b>4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>	<b>บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</b> 1) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืน 2) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ 3) ให้บริการความรู้สู่ชุมชน โดยใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้อง อินเทอร์เน็ต ทั้งในและนอกเวลาราชการ 4) ยกย่อง ชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้อำนาจและกำลังใจกับครู และนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ 5) ส่งเสริมการนิเทศแบบกัลยาณมิตรและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ และสื่ออุปกรณ์ในการนิเทศ ติดตาม 7) ให้มีการนิเทศภายในในรูปแบบของคณะกรรมการนิเทศ 8) ให้มีการประชุมเพื่อนิเทศกำกับติดตามทุกเดือน 9) ให้มีการจับคู่กันนิเทศ โดยครูที่เชี่ยวชาญกว่าจะเป็นผู้นิเทศ 10) จัดให้มีบุคคลภายนอกมาร่วมนิเทศ 11) ให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย 12) สามารถสะท้อนผลการสอนและให้การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร 13) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง 14) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อการประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ	บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
<p>5) ด้านการบริหารหลักสูตร การเรียนการสอน</p>	<p><b>บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บริหารงานการเรียนการสอนอย่างมีระบบโดยใช้หลักธรรมาภิบาล</li> <li>2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนของโรงเรียน ตลอดจนสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ</li> <li>3) สร้างค่านิยมร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้ครูทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน</li> <li>4) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น มีอุดมการณ์ในการทำงาน รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน</li> <li>5) รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากการถาม อ่านจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แล้วนำมาเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทันต่อเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน</li> <li>6) เป็นผู้ที่ต้องสร้างความตระหนักให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยส่งครูเข้ารับการอบรม</li> <li>7) ให้มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นระยะ ๆ</li> <li>8) ประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> <li>9) ให้จัดทำหลักสูตรแบบบูรณาการ</li> <li>10) แต่งตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร</li> <li>11) ให้มีการวิเคราะห์หลักสูตร</li> <li>12) ให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร ก่อนที่จะพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน และใช้หลักสูตรเป็นตัวกำหนดทิศทางการวิชาการของโรงเรียน</li> <li>13) ให้นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร</li> </ol>
<p>6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</p>	<p><b>บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตน</li> <li>2) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล</li> <li>3) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)</li> <li>4) คอยกระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

### ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ	บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
	5) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 6) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 7) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 8) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู 9) กำหนดให้ครูมีกระบวนการ จัดทำกรปฏิบัติกรสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

จากการศึกษากรณีศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ข้อสรุป ข้อค้นพบเกี่ยวกับรายละเอียดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและเป็นสาระสำคัญที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นบทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแต่ละด้าน ได้ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (ครั้งที่ 1) เพื่อนำไปดำเนินการวิจัยในขั้นต่อน

3) ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ที่ผู้วิจัยกำหนดให้มีการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เพื่อให้ได้แนวคิดเชิงทฤษฎีในการร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามบริบทที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ จำนวน 5 คน ที่ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Method) ได้แก่ 1) ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ (นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย) 2) นายอนันต์ ระวังทุกข์ (รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) 3) พลอากาศตรี ดร.อนันต์ ศรีอำไพ (อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) 4) ดร.อุดมชัย ชัยจุฑาภัค (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30) และ 5) นายลิขิต เพชรผล (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกัลยาณวัตร อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น) ตามแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อให้ได้ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน (ครั้งที่ 2) ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามบริบทที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้ได้ดังตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 ผลการสรุปสาระสำคัญจากสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

ประเด็นที่สัมภาษณ์	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
<p>ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ควรประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมุ่งพัฒนาตัวนักเรียน</li> <li>2) การเป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3) การเป็นผู้ที่สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนการสอนของโรงเรียน</li> <li>4) การเป็นผู้ที่นิเทศการปฏิบัติการสอนได้เป็นอย่างดี</li> <li>5) การเป็นผู้บริหารหลักสูตรการเรียนการสอนได้อย่างมีระบบ</li> <li>6) การเป็นผู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู</li> </ol>
<p>บทบาทการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในประเด็น ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ต้องส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้</li> <li>2) ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน</li> <li>3) ต้องส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</li> <li>4) ต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้อ</li> <li>5) ต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</li> <li>6) ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>7) ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</li> <li>8) ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา</li> <li>9) ต้องเป็นผู้ที่นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร</li> <li>10) ต้องประเมินผลการปฏิบัติการสอน</li> <li>11) ต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</li> <li>12) ต้องจัดทำหลักสูตร</li> <li>13) ต้องวางแผนการใช้หลักสูตร</li> <li>14) ต้องนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>15) ต้องประเมินการใช้หลักสูตร</li> <li>16) ต้องส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</li> <li>17) ต้องส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู</li> </ol>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นที่สัมภาษณ์	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
<p>พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ควรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย</li> <li>3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิค เทคโนโลยีและรูปแบบการสอนที่น่าสนใจอย่างหลากหลาย</li> <li>4) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน</li> <li>5) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้เทคโนโลยี ในการสืบค้นข้อมูลในการเรียนรู้</li> <li>6) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>7) ส่งเสริมการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน</li> <li>8) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น</li> <li>9) จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนได้นำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>10) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>11) ส่งเสริมสนับสนุนครูให้การดูแลแก้ปัญหาให้นักเรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>12) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน</li> <li>13) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>14) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</li> <li>15) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>16) ร่วมกันวางแผนการจัดการชั้นเรียนของโรงเรียน</li> <li>17) เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน และโรงเรียนกับชุมชน</li> </ol>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นที่สัมภาษณ์	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
	<p>18) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มและมีการสร้างสรรค์</p> <p>19) สนับสนุนและส่งเสริมสิ่งใหม่ ๆ เช่น สื่อการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ</p> <p>20) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และการนำเสนอชิ้นงานของนักเรียน</p> <p>21) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน</p> <p>22) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย</p> <p>23) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืน</p> <p>24) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ</p> <p>25) เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ</p> <p>26) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p> <p>27) สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน</p> <p>28) ยกย่อง ชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้ขวัญและกำลังใจกับครู และนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน</p> <p>29) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน</p> <p>30) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>31) สร้างศรัทธาค่านิยมให้แก่ครู ในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน</p> <p>32) มีกระบวนการและเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผล ประยุกต์ใช้ความรู้หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน</p>



## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นที่สัมภาษณ์	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
	<p>33) สนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>34) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>35) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>36) รับรู้ข้อมูลข่าวสารและลงมือปฏิบัติอย่างมีระบบ และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา</p> <p>37) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>38) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนระหว่างบุคลากรในและนอกโรงเรียนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>39) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น</p> <p>40) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p>41) กล้าตัดสินใจ มีเหตุผลในการตัดสินใจ ตั้งใจจริงและกล้าที่จะตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>42) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</p> <p>43) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของครู และนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>44) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ</p> <p>45) แต่งตั้งคณะนิเทศคอย กำกับและติดตามเพื่อให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน</p> <p>46) พัฒนาคณาจารย์ด้านการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย</p> <p>47) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ</p> <p>48) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>49) ให้การนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและให้การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>50) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง</p>

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นที่สัมภาษณ์	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
	<p>51) พัฒนาระบบการประเมิน ผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผล การสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล</p> <p>52) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติการสอน</p> <p>53) สื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติ การสอน</p> <p>54) รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อการประชุม โรงเรียน เพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน</p> <p>55) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดยืนในการบริหารหลักสูตร การเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน</p> <p>56) มีความรู้ และสามารถเรื่องหลักสูตรสามารถถ่ายทอดความรู้ ไปสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>65) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร</p> <p>66) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วม วางแผนการใช้หลักสูตร</p> <p>67) ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรที่รับผิดชอบคอย ชี้แนะ ชี้ นำ นิเทศ กำกับ ติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร</p> <p>68) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็น ระยะ ๆ</p> <p>69) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหา สาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>70) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผล การเรียนรู้ของตนเอง</p> <p>71) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษ ทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น</p> <p>72) เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัด และกำกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>73) มีการติดตามผลและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>74) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อใ้ นักเรียนนำไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตจริง</p> <p>75) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง</p>

### ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นที่สัมภาษณ์	รายละเอียด/สาระสำคัญที่นำไปใช้
	76) เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร 77) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตร 78) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล 79) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) 80) คอยกระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยื่นมือเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 81) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 82) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 83) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 84) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู 85) กำหนดให้ครูมีกระบวนการ จัดทำ การปฏิบัติ การสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ผู้วิจัยได้แนวคิดเชิงทฤษฎีของร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายตามบริบทที่เป็นจริง ต้องประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) บทบาทการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และ 3) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

ผลจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกลุ่มขององค์ประกอบ บทบาท และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน(ครั้งที่ 2) ได้ดังแสดงในตารางที่ 18 ต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน (ครั้งที่ 2)

องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
<p><b>1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</b></p>	<p><b>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย</li> <li>3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย</li> </ol> <p><b>1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง</li> <li>3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับ โดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ</li> <li>4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน</li> <li>5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น</li> <li>6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> </ol> <p><b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้</li> <li>3) ส่งเสริมการใช้ระบบที่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน</li> </ol>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
	<p>4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</p> <p>6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p><b>2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b></p>	<p><b>2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b></p> <p><b>2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</b></p> <p>1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน</p> <p>2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู</p> <p>3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น</p> <p>4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา</p> <p>6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย</p> <p>7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน</p> <p><b>2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</b></p> <p>1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ</p> <p>2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน</p> <p>4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม</p> <p>5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนระดม ความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
	6) เสริมพลังอำนาจ(Empowerment)ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนตามบทบาทหน้าที่
<p><b>3. ด้านการกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b></p>	<p><b>3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p><b>3.1 การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน</li> <li>2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน</li> <li>3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน</li> <li>4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้</li> <li>5) มีวิจรณ์ญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ol> <p><b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม</li> <li>2) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน</li> <li>3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน</li> <li>4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย</li> </ol> <p><b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ นับถือและศรัทธา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น</li> <li>2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</li> <li>3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ</li> <li>4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</li> </ol>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
	5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ด้านการนิเทศและการประเมินผล การปฏิบัติการสอน	<p><b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ</li> <li>2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู</li> <li>4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ</li> <li>5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง</li> <li>6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง</li> </ol> <p><b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาระบบการประเมิน ผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล</li> <li>2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู</li> <li>3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน</li> <li>4) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อที่ประชุมโรงเรียน เพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ขอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
<p>5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</p>	<p><b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน</li> <li>2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน</li> <li>4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอนให้เพียงพอและทันสมัย</li> <li>5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวางแผน (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ</li> </ol> <p><b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา และเป้าหมายตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร</li> <li>2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการนวัตกรรมที่ส่งเสริมการคิด การแก้ปัญหา ทักษะชีวิตและการทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงด้วยวิธีที่หลากหลาย</li> <li>4) ส่งเสริมความสามารถของครูในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบในการพัฒนาหรือจัดทำหลักสูตร</li> <li>5) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และร่วมดำเนินการในการจัดทำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</li> </ol> <p><b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร</li> <li>2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร</li> <li>3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้แจง นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร</li> <li>4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะ ๆ</li> <li>5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> </ol>



## ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
	<p><b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง</li> <li>2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น</li> <li>3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน</li> <li>4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ</li> <li>5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน</li> </ol> <p><b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง</li> <li>2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร</li> <li>3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา</li> </ol>
<p><b>6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็น ครูมืออาชีพ</b></p>	<p><b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บริหารงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)</li> <li>3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล</li> </ol>

### ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
	<p><b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดให้ครูมีกระบวนการ จัดทำเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน ที่เป็นเลิศ(Best Practice )</li> <li>2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ของครู</li> <li>3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง</li> <li>4) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครู อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

สรุปผลการจัดกลุ่มภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ได้ดังนี้ 1) กลุ่มของ องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน มี 6 ด้าน 2) กลุ่มของบทบาท การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน มี 17 ข้อ 3) กลุ่มของ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมี 85 ข้อ ผู้วิจัยได้แยกตามองค์ประกอบ ภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทำ การวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของ ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครูผู้สอน จำนวน 37 โรงเรียน รวม 326 คน เมื่อแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ โรงเรียน		รองผู้อำนวยการ โรงเรียน		ครู ผู้สอน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ								
1. ชาย	32	86.49	30	81.08	112	44.44	174	53.37
2. หญิง	5	13.51	7	18.92	140	55.56	152	46.63
รวม	37	100.00	37	100.00	252	100.00	326	100.00
2. อายุ								
1. ไม่เกิน 30 ปี	0	0	3	8.11	27	10.71	30	9.20
2. 31-40 ปี	3	8.11	8	21.62	52	20.63	63	19.36
3. 41-50 ปี	14	37.84	12	32.43	44	17.46	70	21.47
4. 51 ปีขึ้นไป	20	54.05	14	37.84	129	51.19	163	50.00
รวม	37	100.00	37	100.00	252	100.00	326	100.00
3. ระดับการศึกษา								
1. ปริญญาตรี	8	21.62	9	24.32	130	51.59	147	45.09
2. ปริญญาโท	27	72.97	28	75.68	121	48.02	176	53.99
3. ปริญญาเอก	2	5.41	0	0	1	0.39	3	0.92
รวม	37	100.00	37	100.00	252	100.00	326	100.00
4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง								
1. น้อยกว่า 3 ปี	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 3 ปี – 10 ปี	3	8.11	10	27.03	43	17.06	56	17.18
3. 10 ปีขึ้นไป	34	91.89	27	72.97	209	82.94	270	82.82
รวม	37	100.00	37	100.00	252	100.00	326	100.00

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น รวมทั้งสิ้น 326 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 53.37 เพศหญิง จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 46.63 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 50 น้อยที่สุด คือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาโท จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 53.99 น้อยที่สุด คือระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.92 และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 82.82

2) การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภายใต้องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนในแต่ละด้านขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 20-25

**ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน**

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้</b>			
1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้อง กับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐาน การเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล	4.64	0.49	มากที่สุด
2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้ คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย	4.72	0.44	มากที่สุด
3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะ การคิดอย่างหลากหลาย	4.58	0.57	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.64		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.48		
<b>1.2 ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>			
1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	4.70	0.45	มากที่สุด
2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้น ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง	4.64	0.49	มากที่สุด
3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับ โดย มุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	4.58	0.57	มากที่สุด
4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการให้ คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของ ครูและนักเรียน	4.53	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 20 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	4.58	0.56	มากที่สุด
6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับ บุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4.48	0.57	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.59		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
<b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>			
1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อ นำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล	4.62	0.48	มากที่สุด
2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้	4.62	0.51	มากที่สุด
3) ส่งเสริมการใช้ระบบที่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.46	0.55	มาก
4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.58	0.56	มากที่สุด
5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	4.70	0.45	มากที่สุด
6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมาย ทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.48	0.57	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.48		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.59		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.49		

จากตารางที่ 20 องค์กรประกอบการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละบทบาท มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) และการส่งเสริมให้ครูจัด

การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.58$ )

บทบาทการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) และการส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.48$ )

บทบาทการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) และส่งเสริมการใช้ระบบที่เปลี่ยนนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.46$ )

#### ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</b>			
1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.54	0.51	มากที่สุด
2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อ มุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู	4.54	0.55	มากที่สุด
3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครู ใน การใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ เรียนรู้และการสืบค้น	4.46	0.55	มาก
4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับ บุคลากร ใน โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.57	0.61	มากที่สุด
5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา	4.62	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่าง หลากหลาย	4.64	0.49	มากที่สุด
7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้าง บรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	4.47	0.65	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51		
<b>2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</b>			
1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	4.61	0.48	มากที่สุด
2) จัดระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลสร้างแรงจูงใจต่อ นักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	4.69	0.51	มากที่สุด
3) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับโรงเรียน	4.59	0.52	มากที่สุด
4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืน ท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	4.53	0.62	มากที่สุด
5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.52	มากที่สุด
6) เสริมพลังอำนาจ(Empowerment)ให้บุคลากรมีส่วน ร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตาม บทบาทหน้าที่	4.62	0.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.61		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51		

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อ  
การเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาท มีรายละเอียด  
ดังนี้

บทบาทการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ )  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย อยู่

ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) และส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.46$ )

บทบาทการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า การจัดระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลสร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำสู่การปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) และสร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.53$ )

### ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>			
1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน	4.62	0.48	มากที่สุด
2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	4.58	0.49	มากที่สุด
3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน	4.57	0.59	มากที่สุด
4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	4.51	0.51	มากที่สุด
5) มีวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	4.54	0.49	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.56		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.47		



ตารางที่ 22 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>			
1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ได้อย่างเหมาะสม	4.55	0.53	มากที่สุด
2) มีอุดมการณ์ในการทำงานวิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.49	0.63	มาก
3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่าง มีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน	4.53	0.54	มากที่สุด
4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.49	0.65	มาก
5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและ ภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วย รูปแบบที่หลากหลาย	4.61	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.53		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.55		
<b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา</b>			
1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	4.51	0.57	มากที่สุด
2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้	4.49	0.55	มาก
3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ ประสบความสำเร็จ	4.50	0.58	มากที่สุด
4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.61	0.48	มากที่สุด
5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียน การสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	0.47	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาท มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) และเป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.51$ )

บทบาทการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลายและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) และมีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.49$ )

บทบาทการเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) และมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.49$ )

### ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b>			
1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	4.46	0.60	มาก
2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา	4.51	0.61	มากที่สุด

## ตารางที่ 23 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับ การนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	4.55	0.63	มากที่สุด
4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับ บุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	4.29	0.65	มาก
5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียน การสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	4.57	0.62	มากที่สุด
6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็น กัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่าง ครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	4.58	0.57	มากที่สุด
7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับ โรงเรียนใกล้เคียง	4.52	0.64	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.50		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.58		
<b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>			
1) พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบ ประเมินผลการสอนของครูโดยเทียบเคียง มาตรฐานสากล	4.57	0.60	มากที่สุด
2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครู	4.62	0.51	มากที่สุด
3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อ นำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	4.64	0.49	มากที่สุด
4) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อที่ประชุม โรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและ นำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง	4.51	0.55	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.53		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.55		

จากตารางที่ 23 พบว่า องค์ประกอบด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาทมีรายละเอียด ดังนี้

บทบาทการนิเทศอย่างเป็นทางการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และพัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.29$ )

บทบาทการประเมินผลการปฏิบัติการสอน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) และรายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อที่ประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.51$ )

**ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน**  
**ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน**

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b>			
1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นในการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	4.62	0.48	มากที่สุด
2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและ ชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.70	0.45	มากที่สุด
3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อ การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน	4.44	0.49	มาก
4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอนให้เพียงพอ และทันสมัย	4.62	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 24 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวางแผนทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	4.61	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.60		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.44		
<b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b>			
1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย ตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร	4.30	0.65	มาก
2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ ที่บูรณาการกับนวัตกรรมโดยเน้นการคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น	4.62	0.48	มากที่สุด
3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง	4.70	0.45	มากที่สุด
4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตรการวิเคราะห์ หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด	4.70	0.45	มากที่สุด
5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ให้การเสนอแนะ เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	4.62	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.59		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.46		
<b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b>			
1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร	4.48	0.57	มาก
2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	4.47	0.58	มาก
3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบ ในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อ วางแผนการใช้หลักสูตร	4.50	0.61	มากที่สุด
4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร เป็นระยะ ๆ	4.59	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 24 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยง เนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.70	0.45	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
<b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b>			
1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผล การเรียนรู้ของตนเอง	4.24	0.67	มาก
2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียน กลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่นนักเรียนกลุ่มบกพร่อง ทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม	4.23	0.68	มาก
3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน	4.35	0.66	มาก
4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	4.40	0.69	มาก
5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ ที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถ นำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ ประชาอาเซียน	4.53	0.57	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.35		มาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.62		
<b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b>			
1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	4.59	0.57	มากที่สุด
2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	4.53	0.57	มากที่สุด
3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตร ร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา	4.61	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.52		

ตารางที่ 24 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.53		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.49		

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาทมีรายละเอียดดังนี้

บทบาทการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสื่อสารความรู้เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) และจัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.44$ )

บทบาทการจัดทำหลักสูตร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ส่งเสริมให้ครูเข้าใจ การจัดทำหลักสูตรการวิเคราะห์หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.29$ )

บทบาทวางแผนการใช้หลักสูตร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.47$ )

บทบาทการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และมุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.23$ )

บทบาทการประเมินการใช้หลักสูตร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การใช้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) และการเปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.53$ )

**ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ**

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>			
1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.55	มาก
2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	4.46	0.55	มาก
3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	4.46	0.55	มาก
4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล	4.52	0.66	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.47		มาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.55		
<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>			
1) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.42	0.65	มาก
2) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.68	มาก
3) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู	4.56	0.62	มากที่สุด
4) กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำกรปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ(Best Practice)	4.57	0.63	มากที่สุด



ตารางที่ 25 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.48		มาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.61		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.48		มาก
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.57		

จากตารางที่ 25 พบว่า องค์กรประกอบด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละบทบาท มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การกำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) และบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.46$ )

บทบาทการพัฒนาวิชาชีพครู พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การมีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครูกำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำกรปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice) อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และสร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.39$ )

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน** ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์ประกอบแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
1.1 การส่งเสริม ครูในการพัฒนา ศักยภาพของ นักเรียน	1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และมาตรฐานการเรียนรู้ เทียบเคียงมาตรฐานสากล	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษา นักเรียนเป็นรายบุคคลให้ คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อ สร้างทางเลือกที่หลากหลาย	13	13	13	13	100
	3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ ส่งเสริมทักษะการคิดอย่าง หลากหลาย	13	13	13	13	100
1.2 การส่งเสริม การเรียนรู้ด้วย ตนเอง	1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จัก วิธีการวางแผนการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูล อย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา ในชีวิตจริง	13	13	13	13	100

ตารางที่ 26 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกำรปฏิบัติงำน	ควมถึควมคิคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค้ำ ร้อยละ
		ควม ถูกต้อง (N = 13)	ควม เหมะสม (N = 13)	ควม เป็นไปได้ (N = 13)	กำรนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) ส่งเสริมกำรจัดการเรียนรูู้ ด้ำนภษำในทุกระดับโดย มุ่งเน้นควมสำมรถในกำรใช้ ภษำเพื่อกำรสื่อสารทั้ง ภษำไทยและภษำต้ำงประเทศ	12	12	12	12	92.30
	4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และเน้นกำรให้ ค้ำปรึกษำและแนะแนวที่ส่งผล ต่อกำรเรียนกำรสอนของนักเรียน และครู	13	13	13	13	100
	5) ส่งเสริมกำรจัดการเรียนรูู้ ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหำเป็น	11	11	11	11	84.62
	6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครู มีเครือข้ำยแลกเปลี่ยนเรียนรูู้ เกี่ยวกับนวัตกรรมกำรเรียน กำรสอนร่วมกับบุคคลอื่น ทั้งในประเทศและต้ำงประเทศ	12	12	12	12	92.30
1.3 กำรส่งเสริม กำรจัดกิจกรรม กำรเรียนรูู้เพื่อ ยกระดับ ผลสัมฤทธิ์	1) ส่งเสริมกำรวิเคราะห์ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อ นำมาใช้ในกำรแก้ปัญหำ นักเรียนเป็นรายบุคคล	13	13	13	13	100
	2) จัดหำสื่อ แห่ล่งเรียนรูู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญา ท้องถิ่นมำใช้ในกระบวน กำรจัดการเรียนรูู้	13	13	13	13	100
	3) ส่งเสริมกำรใช้ระบบพี่เลี้ยง นักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยก ระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	13	13	13	13	100

## ตารางที่ 26 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	13	13	13	13	100
	5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	13	13	13	13	100
	6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	13	13	13	13	100
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>97.95</b>

จากตารางที่ 26 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ภาพรวมของด้านนี้ คิดเป็นร้อยละ 97.95 และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนว่า บทบาทการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้นั้นควรส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ รักการเรียนรู้ในสิ่งแปลกใหม่เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง เน้นการสอนที่นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง เน้นที่การเพิ่มความรู้อย่างหลากหลายวิธีหลากหลายแหล่งข้อมูล

2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

บทบาท	พฤติกรรมที่ปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
2.1 การสร้าง บรรยากาศ การเรียนรู้	1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งใน และนอกโรงเรียน	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตผลของ นักเรียนและครู	12	12	12	12	92.30
	3) ส่งเสริมการเตรียม ความพร้อมของนักเรียนและครู ในการใช้และการเข้าถึงระบบ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการสืบค้น	13	13	13	13	100
	4) วางแผนและแก้ปัญหาใน การจัดการชั้นเรียนร่วมกับ บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	12	12	12	12	92.30
	5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วย งานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือในการจัดการศึกษา	13	13	13	13	100
	6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่าง หลากหลาย	13	13	13	13	100

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้าง บรรยากาศในโรงเรียนเพื่อ ส่งเสริมการเรียนการสอน	12	12	12	12	92.30
2.2 การสร้าง วัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้	1) สนับสนุนให้มีการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เชิงวิชาการ	12	12	12	12	92.30
	2) จัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจ ต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไป สู่การปฏิบัติงานที่ดี	13	13	13	13	100
	3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับโรงเรียน	13	13	13	13	100
	4) สร้างและดำรงวัฒนธรรม ที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืน ท่ามกลางความหลากหลาย ของวัฒนธรรม	13	13	13	13	100
	5) มีการจัดประชุม สัมมนาทาง วิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ระดม ความคิดเห็นร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	6) เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอนในโรงเรียนตาม บทบาทหน้าที่	12	12	12	12	92.30
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>97.04</b>

จากตารางที่ 27 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ด้าน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ภาพรวมของด้านนี้ คิดเป็น ร้อยละ 97.04 และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการสร้างบรรยากาศและ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ว่าเมื่อสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแล้ว ควรส่งเสริมให้ นักเรียนและครูใช้แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนมากกว่าในห้องเรียน เน้นให้นักเรียนได้รับ ประสบการณ์ตรงให้มากที่สุด

3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)ความคิดเห็นของ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

### 3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
3.1 การเป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทาง การเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างชัดเจน	13	13	13	13	100
	2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักใน การกำหนดภาพแห่งอนาคต ที่พึงประสงค์ของ โรงเรียน และ เตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	13	13	13	13	100
	3) สร้างค่านิยมร่วมใน การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ให้แก่ครูใน โรงเรียนเพื่อนำไป สู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน	12	12	12	12	92.30

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	13	13	13	13	100
	5) มีวิจาณญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	12	12	12	12	92.30
3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	13	13	13	13	100
	2) มีอุดมการณ์ในการทำงาน รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	13	13	13	13	100
	3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	12	12	12	12	92.30
	4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30



ตารางที่ 28 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมกรเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	12	12	12	12	92.30
4.3 การเป็นผู้ที่ได้รับ การยอมรับ นับถือและ ศรัทธา	1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	12	12	12	12	92.30
	2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	13	13	13	13	100
	3) มีเหตุผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ	12	12	12	12	92.30
	4) ได้รับการยอมรับนับถือและความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	12	12	12	12	92.30
	5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ	13	13	13	13	100
ค่าเฉลี่ยร้อยละ						<b>95.89</b>

จากตารางที่ 28 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 95.89 และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ว่าในขณะที่โลกกำลังเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องสามารถสอนวิธีเรียนรู้ให้กับครูให้ครูรู้จักการแสวงหาความรู้มาพัฒนาตนเองตลอดเวลา สอนให้ครูรู้จักการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัย สะดวก ถูกต้อง รวดเร็วตามหลักของยุคโลกาภิวัตน์และเพื่อเตรียมเข้าสู่มาตรฐานสากลและการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)ความคิดเห็นของ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

#### 4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
4.1 การเป็นผู้ นิเทศ อย่างเป็น กัลยาณมิตร	1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	13	13	13	13	100
	2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา	12	12	12	12	92.30
	3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	13	13	13	13	100
	4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	12	12	12	12	92.30
	5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นทางการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	13	13	13	13	100

ตารางที่ 29 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกาปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง	12	12	12	12	92.30
4.2 การประเมินผล การปฏิบัติ การสอน	1) พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครูโดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล	12	12	12	12	92.30
	2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู	12	12	12	12	92.30
	3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	13	13	13	13	100
	4) รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อที่ประชุมโรงเรียนเพื่อให้เกิดความตระหนัก ขอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>95.80</b>

จากตารางที่ 29 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ด้าน การนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ภาพรวมของด้านนี้ คิดเป็น ร้อยละ 95.80 และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการนิเทศและการประเมินผล การปฏิบัติการสอน ว่าควรเพิ่มช่องทางทางนิเทศที่หลากหลาย เช่น การนำ ICT เข้ามาช่วยใน การนิเทศซึ่งเป็นการนิเทศทางไกลนั่นเอง

5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ใน การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

#### 5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
5.1 เตรียม ความพร้อมใน การจัดทำ หลักสูตร หลักสูตร	1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิด และจุดเน้นในการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอน ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	13	13	13	13	100
	2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตร ให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	13	13	13	13	100
	3) จัดสรรงบประมาณ ระดม ทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัด ทำหลักสูตรการเรียนการสอน	13	13	13	13	100

ตารางที่ 30 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอนให้เพียงพอและทันสมัย	13	13	13	13	100
	5) มีการผสมผสานระหว่าง การควบคุมวางแผนทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	12	12	12	12	92.30
5.2 การจัดทำหลักสูตร	1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา และเป้าหมายตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร	12	12	12	12	92.30
	2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการนวัตกรรมที่ส่งเสริมการคิด การแก้ปัญหา ทักษะชีวิต และการทำงานร่วมกับผู้อื่น	13	13	13	13	100
	3) กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงด้วยวิธีที่หลากหลาย	13	13	13	13	100
	4) ส่งเสริมความสามารถของครูในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบในการพัฒนาหรือจัดทำหลักสูตร	12	12	12	12	92.30
	5) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และร่วมดำเนินการในการจัดทำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ	12	12	12	12	92.30

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร	1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร	13	13	13	13	100
	2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	13	13	13	13	100
	3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร	12	12	12	12	92.30
	4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะ ๆ	12	12	12	12	92.30
	5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	12	12	12	12	92.30
5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ	1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง	13	13	13	13	100
	2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น	12	12	12	12	92.30
	3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน	13	13	13	13	100

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกำรปฏิบัติงำน	ควมถึควมคิคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค้ำ ร้อยละ
		ควม ถูคต้อง (N = 13)	ควม เหมมอะสม (N = 13)	ควม เป็นไปไค้ (N = 13)	กำรนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) มีกำรคิติดตามผลสัมฤทธิ์ ทงกำรเรียนของนักเรียน นำป้สู้กำรปรับปรุ้งและสื่อสำร เพื่อให้เกิดกำรเปลี่ยนแปลงและ กำรพัฒนำอย่งเป็นระบบ	12	12	12	12	92.30
	5) มุ่งส่งเสริมกำรจัดกิจกรรม กำรเรียนรู้แบบบูรณำกำร ที่ส่งเสริมกำรคิคิดอย่งมีระบบ เพื่อให้นักเรียนสมำรณำไปใช้ แก้ปัญหำในชีวิตจริงและเตรียม ก้ำวสู้ประชำอำเซียน	12	12	12	12	92.30
5.5 กำรประเมิน กำรใช้หลัคสูตร	1) ส่งเสริมกำรวัดผลและ ประเมินผลตมสภำพจริง	13	13	13	13	100
	2) เปิดโอกำสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมใน กำรประเมินผลกำรใช้หลัคสูตร	12	12	12	12	92.30
	3) มีกำรกำหนดเกณฑ์ กำรประเมินกำรใช้หลัคสูตร ร่วมกับบุคลากรท้งโรงเรียนและ หน่วยงำนภำยนอกเพื่อยกระดับ คุณภาพกำรจัดกำรศึภษำ	11	11	11	11	84.62
ค้ำเฉลยร้อยละ						95.65

จกตรำงที่ 30 แสดงว้ รุปแบบภำวะผู้นำทงกำรเรียนกำรสอนของผู้บริหำรโรงเรียน ด้ำน  
กำรบริหำรหลัคสูตรกำรเรียนกำรสอน ผู้ทรงคุณวุฒิมีควมคิคิดเห็นสอดคคล้องกัน ว้มีควมถูคต้อง  
เหมมอะสม เป็นไปไค้และสมำรณำไปใช้ประโยชน์ไค้ คิคิดเป็นร้อยละ 95.65 และผู้ทรงคุณวุฒิไค้  
ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้ำนกำรบริหำรหลัคสูตรกำรเรียนกำรสอน ว้ บทภำทผู้บริหำรใน  
กระบวนกำรจัดทำหลัคสูตร ควรเพิ่มเรื่องขององค้ควมรู้ของนักเรียน ให้มีกำรวิเคราะห์ข้อมูลของ  
หลัคสูตร ผลกำรเรียนแต่ละปีของนักเรียน คะแนน O-Net, NT เป็นต้น ต้องวิเคราะห์ตมควม

ต้องการของนักเรียน ของชุมชน พร้อมกับต้องศึกษาแนวโน้มของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ซึ่งต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรเน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้จากสื่อ เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้อย่างจริงจัง

6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
6.1 การส่งเสริม การพัฒนา ตนเอง	1) บริหารงานโดยยึดหลัก ธรรมภิบาลเพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและ พัฒนาวิชาชีพตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	12	12	12	12	92.30
	3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย ต่าง ๆ และยืดหยัดเพื่อพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30
	4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐาน การปฏิบัติงานรายบุคคล	12	12	12	12	92.30
6.2 การพัฒนา วิชาชีพครู	1) กำหนดให้ครูมีกระบวนการ จัดทำเกี่ยวกับปฏิบัติการสอน ที่เป็นเลิศ(Best Practice)	12	12	12	12	92.30
	2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนา วิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการของครู	13	13	13	13	100



## ตารางที่ 31 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกำกับการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	12	12	12	12	92.30
	4) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30
ค่าเฉลี่ยร้อยละ						94.23

จากตารางที่ 31 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ คิดเป็นร้อยละ 94.23 และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพว่าควรส่งเสริมการเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมต่าง ๆ ทั้งภาคธุรกิจและภาคเอกชน ให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้หลักการเทียบเคียงมาตรฐาน

ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทุกด้าน โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้านผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คิดเป็นร้อยละ 96.09 ผู้วิจัยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน มีความคิดเห็นสอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 97.95 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความคิดเห็นสอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 97.04 3) ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเห็นสอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 95.89 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน มีความคิดเห็นสอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 95.80 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน มีความคิดเห็นสอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 95.65 และ 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ มีความคิดเห็นสอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 94.23

ผลการทำประชาพิจารณ์รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 ผลการประชาพิจารณ์รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
<p><b>1. ด้านการพัฒนา</b> <b>ศักยภาพของนักเรียน</b></p> <p>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้</p> <p>1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p>	<p>รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารนั้นต้องให้ความสำคัญอันดับแรก คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ต้องส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มีการตั้งหรือกำหนดเป้าหมายเอาไว้ มุ่งพัฒนานักเรียนให้รู้จักการวางแผนด้วยตนเองในการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถบริหารให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นดังคำพูดของผู้ร่วมประชาพิจารณ์ดังนี้</p> <p>“...ผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวละครสำคัญที่จะต้องส่งเสริมครูให้จัดกิจกรรมที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยครูต้องกำหนดเกณฑ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานของโรงเรียน มาตรฐานการเรียนรู้ เพราะหากครูมีเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องแล้วจะสามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย...”</p> <p>“...ครูจะจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของนักเรียนได้ ครูจะต้องมีข้อมูลของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ครูต้องชี้แนะแนะ ให้คำปรึกษาที่ดีหลากหลายแนวทางเพื่อสร้างทางเลือกให้กับนักเรียนได้เลือกในสิ่งที่ตรงความสนใจ ความถนัดของตนเองให้มากที่สุด...”</p> <p>“...ปัจจุบันเป็นยุคการสื่อสารไร้พรมแดน ถ้าผู้บริหารเป็นผู้นำสมัยใหม่ต้องส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์และปรับให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ จะทำให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้เร็วและชัดเจนยิ่งขึ้น ...”</p> <p>“...เมื่อผู้บริหารส่งเสริมที่ครูผู้สอนแล้ว หากไม่พัฒนาหรือส่งเสริมที่ตัวนักเรียนเองก็จะไม่สามารถพัฒนาได้ ต้องส่งเสริมให้นักเรียนเกิดทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีกระบวนการกลุ่ม ทำให้นักเรียนรู้จักการวางแผนการเรียนรู้ให้มากขึ้น นักเรียนจะเข้าใจตนเองมากขึ้นว่าต้องการอะไรวางแผนอนาคตอย่างไร...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
<p>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</p>	<p>“...นักเรียนในปัจจุบันจะเรียนรู้เกี่ยวกับสื่อไฮเทค หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไวกว่าสมัยก่อน หากส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในทางสร้างสรรค์ เช่น ในการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เช่น อินเทอร์เน็ตประกอบการเรียนรู้ของตนเอง สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ นักเรียนจะเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย...”</p> <p>“...ประเทศไทยกำลังก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ผู้บริหารต้องกระตุ้นต้องสรรหาวิทยากรที่มีความสามารถด้านภาษา มาสอนให้นักเรียนได้ฝึกสื่อสารจริง อย่างน้อยต้องได้ 2 ภาษา และต้องให้อยู่ในระดับดีด้วย เพราะนักเรียนจะได้มีฐานความรู้ที่ดีและเป็นการรองรับการเข้าสู่โลกอาชีพในอนาคตเป็นอย่างดี...”</p> <p>“...โรงเรียนใดก็ตามที่มีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็งจะสามารถช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาได้ นักเรียนจะรู้และเข้าใจตนเองยิ่งขึ้น สามารถเลือกแนวทางการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพตนเองได้ดี เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ทำให้เกิดผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่อไป...”</p> <p>“...หากผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นกิจกรรมให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติ มีทักษะในการแก้ปัญหา นักเรียนจะเกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งด้านการคิด การทำและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง จะส่งผลให้นักเรียนเป็นบุคคลที่รู้จักคิดก่อนตัดสินใจ...”</p> <p>“...นักเรียนและครูหากได้รับการส่งเสริมที่ดี เช่น ให้เข้ารับการอบรม ศึกษา ดูงาน หรือพาไปทัศนศึกษาหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างทักษะและเพิ่มเครือข่ายในด้านการเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะทำมีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก็จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย...”</p> <p>“...หากครูมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ครูจะรู้และเข้าใจนักเรียนยิ่งขึ้นสามารถจัดกิจกรรมหรือส่งเสริมให้นักเรียนได้เต็มศักยภาพ นักเรียนก็จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานของโรงเรียน มาตรฐานการเรียนรู้และก้าวสู่มาตรฐานสากลต่อไป...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
	<p>“...หากผู้บริหารจัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นแล้ว ครู นักเรียน นำมาใช้บูรณาการในกระบวนการเรียนรู้ จะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็วและชัดเจนยิ่งขึ้น มีผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นด้วยแน่นอน...”</p> <p>“...บางครั้งครูต่อจำนวนนักเรียนอาจดูแลกันไม่ทั่วถึง หากผู้บริหารมีนโยบาย และส่งเสริมให้นักเรียนที่เรียนเก่ง ที่สามารถถ่ายทอดความรู้สู่เพื่อนนักเรียน ได้มาช่วยเป็นที่ปรึกษา จัดระบบพี่เลี้ยงดูแลช่วยอีกทางจะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนักเรียน นักเรียนจะกล้าซักถามพี่เลี้ยงมากกว่าครู จะช่วยแก้ปัญหา และสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นด้วย...”</p> <p>“...ผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนานักเรียนอย่างเต็มกำลังความสามารถ จะทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งส่งผลให้ครูมีการจัดการเรียนการสอนจนสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป...”</p> <p>“...การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนนั้น ต้องส่งเสริมให้ครูรู้ และเข้าใจข้อบกพร่อง และสามารถแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียนในเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นระบบ มีเหตุมีผล อย่างน้อยให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ 1 เรื่อง เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน...”</p> <p>“...หากให้มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จะเป็นการกระตุ้นให้ครู นักเรียน ทราบดีถึงผลการพัฒนา จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา จุดที่ควรแก้ปัญหาได้ อย่างเต็มที่ นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการของทางโรงเรียน...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
<p><b>2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b></p> <p>2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</p>	<p>รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องคำนึงถึงสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังคำพูดของผู้ร่วมประชาพิจารณ์ดังนี้</p> <p>“...ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนให้ได้เรียนรู้ตามความต้องการของตนเอง ซึ่งทำได้โดยต้องส่งเสริมให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้ไปเก็บเกี่ยวเอาประสบการณ์ตรง แล้วนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน...”</p> <p>“...การส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการแสดงออกซึ่งความสามารถของนักเรียนอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ จะทำให้นักเรียนและครูกคิด สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาการหรือชีวิตประจำวัน...”</p> <p>“...บรรยากาศการเรียนรู้ที่ผู้บริหารควรส่งเสริมให้นักเรียนและครูใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ เพราะจะส่งผลทำให้การจัดการเรียนรู้รวดเร็ว กว้างขวางและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”</p> <p>“...หากโรงเรียนใดมีผู้บริหารที่สามารถทำให้นักบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันวางแผนและแก้ปัญหาการจัดการชั้นเรียน โดยผ่านการประชุมผู้ปกครองทุกภาคเรียนจะทำให้มีระบบและมีมุมมองที่หลากหลายสามารถเข้าถึงปัญหาได้เป็นอย่างดี...”</p> <p>“...การเสริมสร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้เพราะทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและช่วยกันผลักดันส่งเสริมการจัดการศึกษา ก็จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามไปด้วย...”</p> <p>“...การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน นำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ จะส่งผลให้มีทรัพยากรในการเรียนรู้อีกมากขึ้น สื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้มากขึ้น ผลการเรียนรู้ดีขึ้น...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
2.2 การสร้าง วัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้	<p>“...หากส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จะส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการผลิตนวัตกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ผลดีตามมาคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น...”</p> <p>“...การทำงานเป็นทีมเป็นการกำหนดความรับผิดชอบ ให้แต่ละกลุ่มทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ผู้บริหาร ต้องส่งเสริมให้เกิดในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง...”</p> <p>“...การที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ประชาธิปไตยในโรงเรียน หรือแม้แต่ความเสมอภาคกันการยกย่องชมเชยกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ ควรจัดระบบที่ดีเพราะจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ครู บุคลากรและนักเรียนก็มีความสุข...”</p> <p>“...การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตั้งแต่ผู้บริหาร โรงเรียน ครู จนกระทั่ง คณาจารย์ นักการภารโรงทำให้ได้ใจผู้ได้บังคับบัญชา การบริหาร โรงเรียนก็จะ ประสบความสำเร็จ เช่น จัดกิจกรรมไปทัศนศึกษา การพบปะสังสรรค์ หรือ การจัดประชุม อบรม สัมมนา จะทำให้เกิดความรักความผูกพันในองค์กร ทำให้ครู บุคลากรอยากทำงานมากขึ้นและงานการเรียนการสอนก็จะมี ประสิทธิภาพตามไปด้วย...”</p> <p>“...วัฒนธรรมการทำงานของ โรงเรียนจะเน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นของทุกคน ต้องรักษาให้ยั่งยืน...”</p> <p>“...การจัดประชุม อบรม สัมมนา จะทำให้เกิดความรักความผูกพันในองค์กร ทำให้ครู บุคลากรอยากทำงานมากขึ้น บุคลากรก็ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แนวทางที่ทุกฝ่ายเห็นชอบด้วยกันและนำไปสู่การปฏิบัติที่ทุกฝ่ายยอมรับ...”</p> <p>“...การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ควรเสริมพลังอำนาจ โดยให้มี คณะกรรมการรับผิดชอบในแต่ละเรื่องตามบทบาทหน้าที่ เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติและร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกคนจะเกิดความภาคภูมิใจและมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับ โรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ การสอน การระดมทรัพยากร เป็นต้น...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
<p>3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p>	<p>รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา ดังคำพูดของผู้ร่วมประชาพิจารณ์ดังนี้</p> <p>“...ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคนี้ต้องสามารถกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอน ทำให้ครูและนักเรียนเข้าใจทิศทาง นโยบายและบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีเป้าหมายในการปฏิบัติและพัฒนางานการเรียนการสอนของ โรงเรียน บุคลากรได้รับการอบรมอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ตรงกัน...”</p> <p>“...การรู้จักแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจะสามารถทำให้เรากำหนดทิศทางที่เราจะเดินไปได้ว่าจะไปในทิศทางใดและมีเป้าหมายอย่างน้อยแค่ไหน เช่นเดียวกับผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดภาพแห่งอนาคตได้...”</p> <p>“...การปลูกฝังค่านิยมที่ถูกต้องไม่ว่าจะเป็นเรื่องความซื่อสัตย์ การทำความดีโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การยกย่องคนดีมากกว่าคนมีเงิน สิ่งเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในสังคมไทย การปลูกฝังหรือการสร้างค่านิยมร่วมที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูนำค่านิยมที่ดีเหล่านั้นไปปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียนต่อไปด้วย คำว่าตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน เมื่อผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตลอดจนนโยบาย ต่าง ๆ แล้วต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม...”</p> <p>“...งาน โรงเรียนสำเร็จได้เพราะความร่วมมือร่วมใจของครู และบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีตัวแบบที่ดีคือผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง...”</p> <p>“...ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะในการแก้ปัญหาอย่างรอบด้านก็จะเป็นการทำงานที่ลงทุนต่ำแต่ประสิทธิภาพและคุณภาพสูง...”</p> <p>“...ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้กว้างไกล ต้องขยันขนขวายหาความรู้ให้ทันเหตุการณ์ปัจจุบันเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ แล้วนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโรงเรียน ...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับ การยอมรับนับถือและ ศรัทธา	<p>“...หากผู้บริหารมีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู โดยต้องสร้างความตระหนักให้กับครู ทำให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ต้องสร้างความเข้าใจให้กับครูว่าการเป็นครูนั้นถ้าจะทำอะไรให้สำเร็จ ต้องมีความอยากทำก่อน และต้องทำด้วยความเต็มใจ ซึ่งต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องทำสิ่งนั้นก่อน เช่นเดียวกับการจัดการเรียนการสอนต้องมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั่นเอง...”</p> <p>“... ผู้บริหารต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน...”</p> <p>“...การรู้จักเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ควรพัฒนา สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาหากมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนก็จะมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา...”</p> <p>“...หากโรงเรียนมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการสอน และมีการศึกษาดูงานภายนอก เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์โดยทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง...”</p> <p>“...ผู้นำถ้ามีความเป็นกันเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นความสำเร็จของงานก็จะเกิดขึ้น...”</p> <p>“...ทุกคนหากมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพราะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จ...”</p> <p>“...ผู้บริหารที่กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ...”</p> <p>“...โรงเรียนหากได้รับการยอมรับจากครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การจัดการเรียนการสอนก็เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ...”</p> <p>“...ถ้าครูในโรงเรียนมีความขัดแย้งกัน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การบริหารงานโรงเรียนก็จะแย่ ดังนั้นต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนทุกคนที่จะต้องช่วยกันสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ครูมีกำลังใจในการสอนของครูมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการจัดการเรียนรู้อีกก็ตามไปด้วย ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อีกได้...”</p>



## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
<p>4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</p> <p>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</p>	<p>รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์ กำหนดนโยบายที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารก็จำเป็นต้องนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ดังคำพูดของผู้ร่วมประชาพิจารณ์ ดังนี้</p> <p>“...ต้องจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบทุกภาคเรียน...”</p> <p>“...คณะกรรมการนิเทศต้องเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะ แนะนำ ตลอดจนให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ...”</p> <p>“...ครูควรได้รับการนิเทศในด้านการพัฒนาการสอนจากคณะกรรมการนิเทศที่ผ่านการอบรมมาอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้รูปแบบและวิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ รายวิชา...”</p> <p>“...การพัฒนาเอกสารการนิเทศเพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน...”</p> <p>“...ครูควรได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอนก็ตรงกับเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น...”</p> <p>“...หากครูทุกชั้นเรียนได้รับการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีเครือข่ายในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและเข้าถึงเป้าหมาย สามารถรู้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดกับการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี...”</p> <p>“...โรงเรียนที่ผู้นำมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน จะสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรอื่นในโรงเรียนใกล้เคียงอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้เกิดแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ...”</p> <p>“...ต้องมีระบบการประเมินผลการสอนของครูที่ได้มาตรฐานตามภารกิจของแต่ละบุคคลของครู ซึ่งครูต้องจัดการเรียนรู้ให้ตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร...”</p> <p>“...การนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาประเมินผลการสอนของครูจะทำให้ครูปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนเพื่อใช้สอดคล้องกับผู้เรียน และผลการสอนก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
	<p>“... การนำผลรายงานการสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้มาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเข้าใจตรงกันและร่วมกันพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน...”</p> <p>“...การนำผลรายงานการจัดการด้านคุณภาพด้านการเรียนการสอนมาแจ้งให้ครูทราบทุกภาคเรียนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะเข้าใจตรงกันและร่วมกันปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ร่วมกัน...”</p>
<p><b>5. ด้านการบริหาร</b></p> <p><b>หลักสูตรการเรียน</b></p> <p><b>การสอน</b></p> <p>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</p> <p>5.2 การจัดทำหลักสูตร</p>	<p>รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นผู้บริหาร จำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตร และการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ดังคำพูดของผู้ร่วมประชาพิจารณ์ดังนี้</p> <p>“...หากผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารหลักสูตรให้กับบุคลากร ได้รับทราบและนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ทุกคนจะเข้าใจตรงกันและเข้าใจ แนวปฏิบัติที่ตรงกันด้วย ย่อมส่งผลไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อไป...”</p> <p>“...หากผู้ปกครอง ครู ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจใน หลักสูตรและสามารถนำไปใช้ได้ ทุกฝ่ายจะร่วมกันพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้อง...”</p> <p>“...ถ้ามีทรัพยากร หรือได้รับจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการจัดทำ หลักสูตรการเรียนการสอน หลักสูตรก็มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น...”</p> <p>“...การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร หากมีข้อมูลสารสนเทศ ที่ทันสมัย การตัดสินใจต่าง ๆ จะมีความถูกต้องและตรงประเด็น...”</p> <p>“...หากมีการทำงานที่เป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตลอดจน มีทิศทางที่ชัดเจนในการทำงาน งานก็จะเป็นระบบและเอื้อต่อกัน งานจะ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้สูงสุด...”</p> <p>“...การให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร โดยมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น วางแผน ตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความยั่งยืน...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร	<p>“...ถ้าการจัดทำหลักสูตรครูได้ดำเนินการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถบูรณาการทักษะชีวิต การแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การจัดการเรียนรู้ก็จะมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ และเป็นกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียน...”</p> <p>“...หากครูสามารถกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงและหลากหลาย ผลการวัดผลประเมินผลก็จะสามารถวัดได้ตรงกับความเป็นจริงและตรงตามศักยภาพของนักเรียน...”</p> <p>“...การส่งเสริมความสามารถของครูให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบในการพัฒนาและจัดทำหลักสูตร ครูจะเข้าใจการจัดทำหลักสูตรที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการจัดการเรียนการสอน...”</p> <p>“...ในการจัดทำหลักสูตรหากเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ครูหรือคณะผู้จัดทำหลักสูตรก็จะเข้าใจว่าชุมชนและนักเรียนต้องการอะไร สามารถจัดทำหลักสูตรที่สนองความต้องการของชุมชน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของหลักสูตรได้เป็นอย่างดี...”</p> <p>“...และหลักสูตรของโรงเรียน หากมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตรก็จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง...”</p> <p>“...ถ้าการวางแผนการใช้หลักสูตรให้โอกาสทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวางแผนการใช้หลักสูตรก็จะสอดคล้องกันกับความต้องการของชุมชนมากยิ่งขึ้น...”</p> <p>“...ควรมีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ติดตามและดำเนินการใช้หลักสูตรให้ไปตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง...”</p> <p>“...และต้องจัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะๆ เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนา นำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารงานหลักสูตรต่อไป...”</p> <p>“...หากมีการบูรณาการการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระให้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จะสอดคล้องกับชีวิตจริง ทำให้นักเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ	<p>“...นักเรียนถ้าได้รับการฝึกและมีแนวปฏิบัติในการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง นักเรียนจะเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน มีความรู้ที่คงทน...”</p> <p>“...การจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนกลุ่มพิเศษ โดยเฉพาะนักเรียนที่บกพร่องทางการเรียน เช่น การเรียนเสริม การเข้าค่าย การอบรม เป็นต้น จะสามารถพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้ดีขึ้นได้...”</p> <p>“...ทั้งครูและผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในการดูแลการเรียนรู้ และร่วมวัดผลประเมินผลการเรียนของนักเรียน ทุกคนก็จะเข้าใจบทบาทหน้าที่และเกิดความร่วมมือต่อการพัฒนาการเรียน...”</p> <p>“...ถ้ามีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกระตือรือร้นในการพัฒนาการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นอย่างดี...”</p> <p>“...การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการคิดเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวัน จะทำให้นักเรียนเข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้...”</p>
5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร	<p>“...หากครูสามารถกำหนดวิธีการ วัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงและหลากหลาย ผลการวัดผลประเมินผลก็จะสามารถวัดได้ตรงกับความเป็นจริงและตรงตามศักยภาพของนักเรียน...”</p> <p>“...ต้องให้นักเรียน ครูและผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร เพราะจะสามารถวัดได้ตรงกับความเป็นจริงและตรงตามศักยภาพของนักเรียน...”</p> <p>“...ถ้ากำหนดเกณฑ์ในการประเมินการใช้หลักสูตร ร่วมกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จะช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก็จะเข้าใจตรงกัน นำไปสู่การพัฒนาที่ตรงตามวัตถุประสงค์...”</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

องค์ประกอบที่เห็นด้วย	ข้อสนับสนุน
<p><b>6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b></p> <p>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</p> <p>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</p>	<p>รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนาและส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพครูด้วย คำพูดของผู้ร่วมประชาพิจารณ์ดังนี้</p> <p>“...การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ทำให้นำมาสู่การพัฒนา นักเรียนตามไปด้วย...”</p> <p>“...การกำหนดแผนการพัฒนาตนเอง จะเป็นกรอบการดำเนินงานที่ครูจะเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเองและทำตามแผนและตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้...”</p> <p>“...ถ้าครูมีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานและได้ร่วมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ครูจะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบต่อการฝึกในการทุ่มเทจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน สามารถสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ...”</p> <p>“...การกำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล จะเป็นกรอบการดำเนินงานที่ครูจะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและทำตามแผนและตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้...”</p> <p>“...หากครูทุกคนมีกระบวนการสอนที่เป็นเลิศ จะสามารถนำมาพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน...”</p> <p>“...เมื่อมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ถ้าได้นำไปเผยแพร่ผลงานให้ผู้ที่สนใจได้ศึกษา จะช่วยพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยได้อีกและเป็นประโยชน์กับนักเรียนทั่วไปด้วย...”</p> <p>“...ผู้บริหารต้องร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างแนวทางร่วมกัน...”</p> <p>“...การสร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ครูประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน...”</p>

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้ร่วมทำประชาพิจารณ์ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน
2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง
4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน
5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน
6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

นอกจากนี้ยังมีประเด็นเพิ่มเติมจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ พบว่า จากอดีตที่ผ่านมานั้นผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรม ภายใต้อาชีพของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนน้อยมาก

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้ 1) การร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน 2) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน 3) การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละระยะมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนและด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ 2) ศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนพระธาตุหนองสามหมื่นและโรงเรียนแก้งคร้อวิทยา ซึ่งศึกษาทั้งจากเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน การสังเกตและจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตัวแทนนักเรียน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน ตัวแทนชุมชน เพื่อตรวจสอบเชิงประจักษ์แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนใน

การบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับท้องถิ่นและระดับชาติ จำนวน 5 คน เพื่อกำหนดองค์ประกอบ บทบาท และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน แล้วดำเนินการยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยดำเนินการโดยสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 326 คน ด้วยแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน โดยพิจารณาจากระดับค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป ปรากฏว่าทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนได้แก่ 1) โดยใช้วิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จากผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ รวมทั้งนักวิชาการอิสระที่มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญตรงกับประเด็นที่ศึกษา จำนวน 13 คน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ และ 2) นำไปทำประชาพิจารณาเพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 30 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบสำคัญทั้งหมด 6 ด้าน โดยองค์ประกอบแต่ละด้านมีบทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1.1 องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีพฤติกรรมปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล



2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย

3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย

1.1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจรรย์ญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง

3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับ โดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน

5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น

6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล

2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้

3) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

1.2 องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

- 1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน
- 2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู
- 3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครู ในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น
- 4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง โรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา
- 6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย
- 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

1.2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

- 1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ
- 2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครู เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี
- 3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
- 4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม
- 5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- 6) เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่

1.3 องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน

2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน

4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

5) มีวิจยารณญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีพฤติกรรมปฏิบัติงาน ดังนี้

1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

2) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน

4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา ซึ่งต้องมีพฤติกรรมปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น

2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 องค์ประกอบด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

- 1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ
- 2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู
- 4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ
- 5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
- 6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง
- 7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง

1.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล
- 2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู
- 3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน
- 4) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อที่ประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.5 องค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร ซึ่งต้องมีพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอน

4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหลักสูตร การเรียนการสอนให้เพียงพอและทันสมัย

5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวางแผนทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ

1.5.2 การจัดทำหลักสูตร ซึ่งต้องมีพฤติกรรมปฏิบัติดังนี้

1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย ตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร

2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรม โดยเน้นการคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น

3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตรการวิเคราะห์ หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด

5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ให้การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1.5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตรซึ่งต้องมีพฤติกรรมปฏิบัติดังนี้

1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร

2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร

3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบในการชี้แนะชี้แนะนำ นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร

4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะๆ

5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องมีพฤติกรรมปฏิบัติดังนี้

1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง

- 2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่นนักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม
- 3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน
- 4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
- 5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน

#### 1.5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร ซึ่งต้องมีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง
- 2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร
- 3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา

#### 1.6 องค์ประกอบด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1.6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องมีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้
  - 1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)
  - 3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล

#### 1.6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งต้องมีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 2) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง
- 3) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู
- 4) กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำกรปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 ได้แก่ 1) โดยใช่วิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จากระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ รวมทั้งนักวิชาการอิสระที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญตรงกับประเด็นที่ศึกษา จำนวน 13 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในทุกด้าน และ 2) จากการทำประชาพิจารณ์เพื่อนำรูปแบบฯ ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน พบว่า ผู้เข้าร่วมทำประชาพิจารณ์ส่วนใหญ่เห็นด้วย สนับสนุนทุกองค์ประกอบทุกด้าน และผลการสรุปประเด็นเพิ่มเติมจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ พบว่า จากอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมภายใต้ประเด็นของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนน้อยมาก

สำหรับข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ มีดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ควรจัดให้มีการฝึกเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติยิ่งขึ้นและควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารควรมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงสภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน และเกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นชุดขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้มาจากกระบวนการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่ใช้แนวคิดของของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, p.217-247) ; เมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; เป็นส่วนใหญ่ ที่นักวิชาการได้นำไปสร้างรูปแบบทางการบริหารที่หลากหลาย รวมทั้งยังได้สังเคราะห์จากแนวคิดของนักการศึกษาไทย นโยบายการบริหารการศึกษาของการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่กำลังอยู่ในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่ประชาอาเซียน จากนั้นได้ทำกรณีศึกษากับโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการด้านวิชาการได้โดดเด่นและประสบผลสำเร็จเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วนำมาปรับกรอบแนวคิดการวิจัยให้ชัดเจนและสอดคล้องกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จากนั้นได้นำไปผ่านความเห็นชอบโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ

ท้องถิ่นและระดับชาติใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการกำหนดนโยบายและเป็นผู้ปฏิบัติซึ่งทุกท่านได้ให้ข้อมูลที่ชัดเจน ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จนสามารถจัดกลุ่มขององค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมของรูปแบบฯ ได้ จากนั้นนำรูปแบบฯดังกล่าวไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ องค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนเพราะทำให้มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหาร และยังสามารถนำผลการบริหารไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อไปได้

**2. องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า** ภาพรวมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นบทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

**2.1 ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน พบว่า** โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนั้นจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้นำ หรือผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวจักรสำคัญในการกำหนดภาพอนาคตของการจัดการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน นั้นหมายถึงการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน คือ

**2.1.1 บทบาทการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้** ผู้บริหารต้องมุ่งส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล ทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย ทั้งนี้เพราะการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนนั้น ผู้บริหารต้องมุ่งที่จะศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นำมาวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนเป็นรายบุคคล นำเอาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ และต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพนักเรียน สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยน เช่น แลกเปลี่ยนครูที่ถนัดในสาขาวิชามาเป็นวิทยากรเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่ง



สอดคล้องกับแนวคิดของแมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ; แมคเนิลล์ คาวานาคและ ซิลคอก (MacNeill, Cavanagh, & Silcox, 2003, p.3-9) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน คือ ความรับผิดชอบต่อภารกิจหลักเกี่ยวกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นหลัก ต้องมีการกำหนดความคาดหวังสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน ตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง (High expectations) เน้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไร และสามารถทำอะไรได้เพื่อรักษาเกณฑ์มาตรฐานของนักเรียน สอดคล้องกับวัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541, น.79-83) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ ต้องจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน กำหนดนโยบายของโรงเรียน กำหนดความต้องการจำเป็นด้านต่างๆ จัดทำแผนงาน โครงการ การพัฒนาบุคลากร การปรับกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ การเตรียมสิ่งสนับสนุน การเตรียมแหล่งค้นคว้าสำหรับผู้เรียน การเตรียมสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารและบริการหลักสูตรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดทำมีรายวิชาเลือกตามโครงสร้างหลักสูตรที่หลากหลาย การจัดกิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน การจัดบรรยากาศเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการศึกษากันคว่าใฝ่รู้ใฝ่เรียน การจัดบริการแนะแนวอย่างมีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ การดำเนินการจัดการเรียนการสอน จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน สนับสนุนให้ครูผู้สอนทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นคณะ การจัดระบบนิเทศภายใน กำกับ ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อ ปรับปรุงและพัฒนา เช่นเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการ (2544, น.27) ให้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดไว้ดังนี้ ส่งเสริมและพัฒนาจัดทำหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมกันจัดการเรียน สนับสนุนให้มีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียน พัฒนาคูและบุคลากรให้รู้และเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับชุมชนในการจัดการเรียนการสอน ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และจรรยา ชูลาก (2545, น.31-33) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ ประกาศนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้แบบที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม จัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาคูให้เข้าใจและมีทักษะในการจัดการเรียน การสอนและจัดทำแผนการสอนที่ยึดแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วน

ร่วมในการกำหนดแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาและดำเนินกิจกรรมต่างๆร่วมกับสถานศึกษา จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน รวมทั้ง การประสานความร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกระบวนการเรียนรู้แบบที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดในสถานศึกษา กำหนดมาตรฐาน การทำงานของครูและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ยึดหลักการประเมินจากสภาพจริง ระดม ทรัพยากรในห้องเรียนมาใช้เพื่อการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญทั้ง ทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญา ท้องถิ่น และทรัพยากรอื่นๆ ส่งเสริมกิจกรรมของคณะกรรมการนักเรียนและกิจกรรมเสริม หลักสูตรที่เน้นการพัฒนาวิชาการและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามความถนัดและความสนใจ ประชาสัมพันธ์และรายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อสร้างความศรัทธาและความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน จัดให้รางวัลหรือความชอบสำหรับบุคลากร ที่ปฏิบัติงานได้ผลโดยเน้น ความโปร่งใสเป็นธรรมและสร้างความสามัคคีในองค์กร เช่นเดียวกับ ทิศนา แจมมณี (2545, น.14-15) กล่าวว่าในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การสนับสนุนในด้านสื่อ วัสดุอุปกรณ์และแหล่งการเรียนรู้ อย่าง เพียงพอ จัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนครูให้ได้ พัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทุกรูปแบบ และต้องส่งเสริมให้ ครูจัดกิจกรรมที่ สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามความสามารถทั้งด้านความรู้ จิตใจ อารมณ์และทักษะต่างๆ ส่งเสริมให้ผู้เรียนกับผู้สอนมีบทบาทในฐานะ ผู้กระตุ้น ผู้เตรียม การ ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้จัดสิ่งเร้า ให้คำปรึกษาและวางแผนกิจกรรมให้กับผู้เรียน นวลจิตต์ เขาวีร์ดิพงษ์และคณะ (2550, น.34) บทบาทของผู้บริหารในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ 3 ด้าน คือบทบาทในการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ บทบาทในการสนับสนุน การนิเทศการจัดการเรียนการสอน บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล

2.1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้นักเรียนและครูมี เครื่องข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมนักเรียนใน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และ การแก้ปัญหาในชีวิตจริง ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับโดยมุ่งเน้นความสามารถ ในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และเน้น การให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ทั้งนี้เพราะการจัด ประสบการณ์ให้ผู้เรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนให้มากที่สุด เป็น

กิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้วางแผนการเรียนการทำงานตามความสนใจของตนเอง มีการบันทึกการเรียนรู้ มีการประเมินการเรียนรู้และการทำงานของตนเอง กิจกรรมเน้นกระบวนการการปฏิบัติและส่งเสริมการคิดและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองในบรรยากาศของการเรียนการสอนที่เป็นมิตร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (รุ่งฟ้า กิติญาณัฐ , 2552, น.145) และนักเรียนต้องสร้างศักยภาพให้เกิดขึ้นกับตนเองด้วยการเป็นนักเรียนที่มีอุดมการณ์ คือ คุณภาพ (Quality-oriented Idealist) เป็นผู้ที่หมั่นแสวงหาความสำเร็จในวิชาชีพ (Occupational Climber) เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของการได้มาซึ่งประโยชน์ตอบแทนสูงสุด คือความรู้ โดยยึดถือเกียรติยศ ชื่อเสียงเป็นสำคัญ (Sperlich and spraul, 2007, p.10) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันวางแผนในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีความหมายต่อผู้เรียนบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น.2) อีกทั้งยังสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่ครู บุคลากรในโรงเรียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการแนะแนว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง อันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น.5) เพราะความสำคัญของการแนะแนวในโรงเรียนนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้เรียนรอบด้านแล้วยังช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ธีระพร อายุวัฒน์, 2552, น.175)

2.1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ให้มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล จัดหาสื่อแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะมีปัญหาวิจัยมากมายที่ทำทลายความสามารถของครูในการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนต่อไป ผู้บริหารอาจเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนมาให้ ความรู้ เบื้องต้นให้ครูมีโอกาสฝึกทำงานวิจัยในชั้นเรียนด้วยตนเองและนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามควรปลูกฝังเจตคติที่ดีต่อการวิจัยว่าการวิจัยไม่ใช่เรื่องยาก ไม่จำเป็นต้องใช้สถิติขั้นสูงที่ยู่ยากซับซ้อนก็สามารถทำได้ นับเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความ

สนใจและสื่อสารให้บุคลากรได้เข้าใจ ตรงกันในเรื่องต้นก่อก่อนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547, น. 121); โภศิษฏ์ เปลรินทร์ (2552, น.151-153) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำเพื่อทราบผลที่จะช่วยในการตัดสินใจต่าง ๆ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอนต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา สามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอน ช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้ ช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจ การตัดสินใจที่มั่นคง

**2.2 ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** พบว่า โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมเหล่านี้ คือ

**2.2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้** ผู้บริหารต้องมุ่งการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ตามความสนใจ แหล่งการเรียนรู้เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เรือนเพาะชำ สวนหย่อม ห้องจริยศึกษา ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพลศึกษา ห้องพยาบาล ห้องครัว เป็นต้น แหล่งการเรียนรู้ที่กล่าวมานี้มีอยู่ในโรงเรียนตามปกติอยู่แล้ว หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล มีการควบคุมกำกับและติดตามประเมินผลการใช้แหล่งการเรียนรู้รวมทั้งแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ใหม่

ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของครูในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้เกิดการเรียนรู้จะทำให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันวางแผนในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อผู้เรียนบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, น.2) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของครูกิจ (Krug, 1992, p.430-443) ; แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) ที่ได้กล่าวถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) ว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่ต้องช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา ผู้บริหารต้องใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง เสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกัน เชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกกับโรงเรียน และระหว่างบ้านกับโรงเรียน พัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เป็นแบบอย่างในด้านการจัดการเรียนการสอนให้กับครู และการเป็นผู้อำนวยการความสะอาด ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจน การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมุ่งสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้เพราะ วัฒนธรรมในโรงเรียนจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมจะก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ มีวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนที่เหมาะสม ทำให้โรงเรียนมีกรอบและทิศทาง

การดำเนินงานที่ชัดเจน อีกทั้งหากมีการทำงานเป็นทีม นั้นมีประโยชน์ดังนี้ทำให้มีจุดมุ่งหมายของกลุ่ม แบ่งปันความรู้ความสามารถ ได้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการกระตุ้น ช่วยเหลือสมาชิกในทีม ปรับปรุง กระชับความสัมพันธ์ระหว่างกัน กระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจ เพิ่มการมีส่วนร่วม สามารถดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาใช้ เป็นการปรับปรุงการสื่อสาร ช่วยเพิ่มความเข้าใจ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมีการทำให้กระจ่างชัดในบทบาทหน้าที่ สอดคล้องกับเสาวณี ศรีพุทธรัตน์และคณะ (2555, น.54) อธิบายว่าการพัฒนาทีมงานควรมีลักษณะดังนี้ ผู้นำต้องกระตือรือร้น กระตุ้นให้มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาเกิดขึ้นให้ได้ มีกฎระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน มีการสื่อสารกับสมาชิกในทีมงานให้รู้ข่าวสารตลอดเวลา พัฒนาโดยก้าวไปพร้อม ๆ กัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และถ้าผู้บริหารให้การเสริมแรงชื่นชม ยินดีต่อผลสำเร็จของนักเรียนและครูจะทำให้นักเรียนและครูมีกำลังใจ เข้มแข็ง เกิดความมั่นใจในการกระทำการต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผลทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับเบลคเวล และเบลคมอร์ (2003, p.5) ได้เสนอว่าควรสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร ควรสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดกับการบริหารองค์กร โดยมีการวางแผนและกำหนดนโยบาย ควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสายงานที่ปฏิบัติ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ควรเน้นบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างความผูกพันที่อาศัยของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเดวีวอยส์ (Debevoise, 1989) ; วิลดี และคิมมอค (Wildy & Dimmock, 1993) ที่กล่าวถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู ต้องรู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน ในทำนองเดียวกันแมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน และรวมไปถึงชุมชน จึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จให้ได้ นั่นก็คือการสร้าง ความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ชุมชนด้วย

2.3 ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง พบว่า โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมเหล่านี้ คือ

2.3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูใน

โรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน มีวิจาร์ณญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้เพราะผู้นำต้องนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ เช่น ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนบรรยากาศใหม่ เปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เปลี่ยนภาพลักษณ์ของผู้นำองค์กร เปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารใหม่เสมอ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญในการเป็นผู้นำต้องมีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางร่วมกัน ซึ่งผู้นำเป็นสมาชิกหนึ่งและต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย อย่างกลัวว่าจะล้มเหลวแต่ต้องคิดเสมอว่าต้องทำให้สำเร็จ และผู้นำในปัจจุบันนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เปรียบประจวบคองประทีปนำทางของหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน เป็นจุดรวมพลังของบุคคลในหน่วยงานและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanini, 1991, p.259) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องเกิดจากแรงขับที่เป็นแนวความคิดที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนการสอน สอดคล้องกับเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ; แมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ; ยามาดา (Yamada, 2001, p.11) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำโดยรวมมือกับครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครู ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจนแจ่มแจ้ง และคลุกจ์ (Krug, 1992, p.430-443) ได้เปรียบเทียบ ถ้าหากการปฏิบัติการใดก็ตามถ้าไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน ก็จะเหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายปลายทาง นอกจากนี้แล้วแนวทางสู่ความสำเร็จต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็น“ระบบ”เห็นเหตุปัจจัย องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร การคิดเป็นระบบเป็นส่วนหนึ่งของวินัย 5 ประการตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990, p.78)

2.3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องมุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ และความเป็นวิชาชีพผสมผสานกันในสมรรถนะเชิงวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การปฏิรูปการศึกษาไทย

ความสามารถในการนิเทศการศึกษา ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดจนความสามารถในการทำวิจัยและบริการงานวิจัยทางการศึกษา (เสาวณี ศรีพุทธรัตน์และคณะ, 2555, น.23) และหากผู้บริหารมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลทำให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร จะช่วยให้ครู นักเรียน ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และเข้าใจยุทธวิธีทั้งหมดขององค์กร เข้าใจถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของไคศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552, น.133-134) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและต้องมีวิสัยทัศน์(values and vision) เกี่ยวกับการเรียนการสอน มีอุดมการณ์ที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ มีนโยบายและแผนงานวิชาการที่ชัดเจน พัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ เช่นเดียวกับแมคคีย์แวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ที่มีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู มีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางการเรียนการสอน ต้องรอบรู้ สามารถดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ หมายถึง ต้องมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาด้วยเพราะบทบาทของผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้มีการประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องเป็นแกนนำในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผนการนำผลการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงโรงเรียน และการรายงานให้สาธารณชนรับทราบ ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีความโปร่งใส เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและนิยมชมชอบของผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นประโยชน์ต่อสังคม(เสาวณี ศรีพุทธรัตน์และคณะ, 2555, น.87)

2.3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ในส่วนของ การเป็นผู้นำนั้นต้องมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง มีความจริงใจและเปิดเผย รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีน้ำใจเป็นประชาธิปไตย พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อสร้างความเชื่อถือ ฝักใฝ่ในระเบียบ กฎเกณฑ์ สามารถให้คำแนะนำได้ ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นที่น่าเคารพนับถือ และประทับใจแก่ผู้รู้จักและผู้มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ไม่แสดงอารมณ์และติเตียนในสาธารณชน มีจิตใจหนักแน่น ไม่หุนเหว รู้จักแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวและเรื่องส่วนร่วมออกจากกัน ไม่คอยจับผิด



ไม่ทับถมเมื่อผู้อื่นทำผิดและรู้จักให้อภัย ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยตามสมควรสภาวะที่เหมาะสม (เสาวณี ตรีพุทธรัตน์และคณะ, 2555, น.61) และคุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของคนอื่น เข้าสังคมเก่ง เฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม (เสาวณี ตรีพุทธรัตน์และคณะ, 2555, น.19) และผู้บริหารต้องมีความจริงใจและสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น พยายามสื่อสารให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลา ใช้ความเพียรพยายามแข่งขันประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น โรงเรียนใดมีผู้บริหารที่บริหารงานด้วยผู้นำที่มีฝีมือ ชั้นเลิศพร้อมด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์ด้วยแล้วก็ย่อมที่จะประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.163-200) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการจัดการเรียนการสอนมากขึ้นนั่นคือต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ การเป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับความศรัทธาจากผู้อื่น เช่นเดียวกับแมคอีแวน (Mc Ewan, 1998, p.201) ที่มีแนวคิดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู มีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางการเรียนการสอนต้องดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

**2.4 ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน** พบว่า โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมเหล่านี้ คือ

**2.4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร** ผู้บริหารต้องมุ่งจัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการและทำหน้าที่นิเทศภายใน จะต้องทราบความเคลื่อนไหวทางวิชาการของสถานศึกษา และเพื่อให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องตลอดเวลาซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุจิรี ภู่อาระ, 2545) และวัชรีย์ เลียนบรรจง (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาทในการสนับสนุนการนิเทศการจัด

การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาครูให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในความสำคัญของการนิเทศการจัดการเรียน การสอน การวางแผนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการนิเทศการจัดการเรียน การสอน ซึ่งครอบคลุมการจัดปฐมนิเทศครูใหม่ บริการด้านการสอน การสังเกตการสอนของครู ในชั้นเรียน การสาธิตการสอนกิจกรรมกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมทางวิชาการเป็นต้น การประเมินผล การนิเทศการจัดการเรียนการสอน บทบาทในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีบทบาทสำคัญ ในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ดำเนินการได้ดังนี้ การสร้างความตระหนักในความสำคัญของการกำกับ ติดตามและประเมินผล การวางแผนกำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การสรุปผลการดำเนินการและในกระบวนการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจ ซึ่งแจ้งแนวทางการปฏิบัติ เสนอแนะ กระตุ้น แก้ไขเพื่อ ส่งเสริมให้ครูที่รับนิเทศสนใจในงานการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น และเป็นการเพิ่มขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของไฟโรจน์ กลิ่น กุหลาบ (2542, น.2) ที่ว่าการนิเทศจะช่วยเหลือ แนะนำส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการสอนเพื่อ พัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพสอดคล้องกับแฮร์ริส (Hariss, 1985, p.13) ; มาร์ค สทูปส์และ สทูปส์ (Mark, Stoops & Stoops, 1978, p.14) ที่ว่า การนิเทศเป็นการพัฒนาครู โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ครูมีความเข้าใจต่อแง่มุมในวัตถุประสงค์ของการศึกษาในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ระเบียบวิธีการสอน การวัดและประเมินผล การประมวลความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนการสอน สร้างความเจริญงอกงามทางสติปัญญาให้เกิดแก่ผู้เรียนหรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในโรงเรียน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพด้านการสอนเป็นสำคัญ นอกจากนี้วิจิตร วรุตบางกูร (2542, น.87) ยังได้สรุป ความจำเป็นของการนิเทศว่ามีความสำคัญ มากเพราะจะช่วยให้ครูมีความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ ช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้ การเรียนการสอนพัฒนาขึ้น

2.4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและให้ข้อมูล สะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน รายงาน คุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อที่ประชุม โรงเรียนเพื่อให้เกิดความตระหนัก ยอมรับและ นำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับ การจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครูโดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้เพราะการประเมินผล โดยส่งเสริม การประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผล

ภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร สอดคล้องกับแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการกำกับติดตาม นิเทศการสอนโดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) เป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ ไม่ใช่มองว่าทำอะไรแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนต้องติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่ เยี่ยมห้องเรียน จัดระบบการนิเทศ และทบทวนข้อมูลตามลำดับเพื่อยืนยันว่า มีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและกำลังมีความก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภายิต โบราณที่ว่า “อย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ” (Don't Expect What You Don't Inspect) หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอนผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนาเกิดขึ้น

**2.5 ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน** พบว่า โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมเหล่านี้ คือ

2.5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร ผู้บริหารต้องจัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอนให้เพียงพอและทันสมัย มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวางแผน (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และเป็นหลักสูตรบูรณาการ แม้ว่าหลักสูตรยังคงแบ่งเป็นรายวิชาหรือกลุ่มวิชา มีตารางเรียนเป็นกรอบควบคุมเวลาค่อนข้างเคร่งครัด ไม่ยืดหยุ่น แต่ในอนาคตโรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะวางแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรที่แท้จริงของท้องถิ่นให้ได้หลักสูตรบูรณาการเป็นหลักสูตรซึ่งเหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองจากกิจกรรมหลากหลาย ซึ่งครูในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกเป็นผู้จัดให้ ดังนั้นการสะท้อนองค์ความรู้ ความคิดความรู้สึกรวมจากการที่ได้ปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียนจะมีลักษณะหลากหลายและเป็นองค์ความรู้รวมจากหลายวิชา หลักสูตรบูรณาการจึงเป็นหลักสูตรที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.96) ที่ว่าหลักสูตรจึงมี

ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา เช่นเดียวกับแนวคิดของธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.105) ที่ว่าในการพัฒนาหลักสูตรควรให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้แทน ชุมชน/ท้องถิ่นและตัวนักเรียนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของเมอร์ฟี (Murphy, 1990, p.201) ที่ว่า ผู้นำทางการเรียนการสอนต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการเรียนการสอนสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานการสอนโดยจัดให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดเตรียม/จัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรให้เพียงพอและครบตามความต้องการของครู

2.5.2 การจัดทำหลักสูตร ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการเรียนรู้ ที่บูรณาการกับนวัตกรรมโดยเน้นการคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตรการวิเคราะห์ หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมให้การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะหากมีผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารอย่างถ่องแท้และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังแบบต่อเนื่องจะช่วยให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการสั่งการมาเป็นผู้ร่วม คือ ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ดังเช่นบทความของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 (2555, ออนไลน์) ที่อธิบายบทบาทของผู้บริหารในการจัดทำหลักสูตร ดังนี้ จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาเป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษามีความรู้และความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการนิเทศภายในเพื่อเฝ้าติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีระบบจัดให้มีการประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อปรับปรุง พัฒนาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.105) ที่ว่าในการพัฒนาหลักสูตรควรให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้แทน ชุมชน/ท้องถิ่นและตัวนักเรียน

2.5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะ ๆ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการซึ่งมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, น.9) สอดคล้องกับแนวคิดของฮาลลินเจอร์ (Hallinger, 1985, p.218-235) ; คลุกจ์ (Krug, 1992, p.430) ; แมคอีแวน (McEwan, 1998, p.201) โดยได้เขียนว่าผู้นำต้องเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู. ต้องมีบทบาทในการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยต้องแสดงพฤติกรรมที่ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรที่รับผิดชอบคอย ชี้นำ ชี้นำ นิเทศ กำกับ ติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะ ๆ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่นนักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง นักเรียนพิการเรียนร่วมเปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยรัตน์ หลายวิษระกุล (2547, น.121) ; โกลิษฐ์ เพลรินทร์ (2552, น.151-153) ที่พบว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลที่จะช่วยในการตัดสินใจต่างๆรวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอนต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา สามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอน ช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้ ช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจที่มั่นคง

2.5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอก มีการนำผลการประเมิน มาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร สอดคล้องกับแนวคิดของธีระพร อายุวัฒน์ (2552, น.120) ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนให้ชัดเจน จัดเครื่องมือในการประเมินให้เพียงพอและให้มีคุณภาพเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่จะวัด โดยยึดเกณฑ์การประเมินผลของทางราชการที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก สอดคล้องกับหลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ที่เน้นการวัดและประเมินตามสภาพจริงของผู้เรียน

2.6 ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมเหล่านี้ คือ

2.6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารต้องบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคงสามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล ทั้งนี้เพราะการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับ

การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของเดวีวอยส์วิลดีและดีม็อก (Debevoise, 1989, Wildy & Dimmock, 1993) ที่มีแนวคิดในการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน เช่นเดียวกับซูโปไวท์และพอกลินโน (Supovitz & Poglinco, 2001) ที่เห็นว่าโครงการที่จะเป็นประโยชน์ทั้งโรงเรียน โครงการหนึ่งคือ จัดโครงสร้างเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียน (A Distributed School Leadership Structure)

2.6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารต้องสร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำกรปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งนี้เพราะการพัฒนาวิชาชีพครูมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความคิด และการสอนของครูเพื่อให้นักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากครู ทั้งนี้เพราะการให้ความสำคัญแก่วิชาชีพครูได้ปรากฏในนโยบายรัฐบาลหลายยุคหลายสมัย ที่เห็นเด่นชัด ได้แก่ นโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาและสังคมของรัฐบาลในอดีตจนถึงปัจจุบันที่สำคัญ ซึ่งการมีกฎหมายการศึกษาและมีบทบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูไว้ โดยเฉพาะย่อมเป็นหลักประกันการพัฒนาวิชาชีพครูให้เกิดความต่อเนื่อง และมีประสิทธิผล ก่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครูที่ยั่งยืนและถาวร สอดคล้องกับแนวคิดของเชปเพด (Sheppard, 1996) ที่ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียน 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครูในโรงเรียน ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับแต่ละลักษณะทั้งสามของครู ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของซูโปไวท์และพอกลินโน (Supovitz & Poglinco, 2001) พบว่า ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู จะช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยผู้บริหารต้องให้การส่งเสริมการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการสร้างสื่อ และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนนั่นเองซึ่งสอดคล้องตรงกับมาตรฐานการเรียนรู้ และการจัดการศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน มีข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังนี้

(1) บทบาทการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้ พบว่า การส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมครูด้วยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การขยายเครือข่ายสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต การจัดอบรมการใช้เทคโนโลยีและ โปรแกรมต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมทักษะการคิด เป็นต้น

(2) บทบาทการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พบว่า การส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้บริหารควรส่งเสริมและจัดปัจจัยเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้สำหรับครู การจัดนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียน เช่น โครงการงาน การแข่งขันทักษะทางวิชาการ เป็นต้น

(3) บทบาทการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ พบว่า การส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการพัฒนาด้านการเรียนรู้ เช่น การจัดทำโครงการเยี่ยมบ้าน เยี่ยมชั้นเรียน โดยจัดให้นักเรียนรุ่นพี่คอยดูแลช่วยเหลือ ดิวหรือสอนแบบเร่งรัดในเนื้อหาวิชาที่รุ่นพี่ถนัดให้รุ่นน้องแบบตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มก็ได้ เป็นต้น

1.2 ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ สรุปดังนี้

(1) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และจัดเวทีให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและแก้ปัญหาาร่วมกัน เช่น การระดมความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหา การสอนนักเรียนกลุ่มพิเศษ เป็นต้น รวมทั้งผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตร และเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน



(2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ โรงเรียน การสร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืน ท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อตนเอง และต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดกิจกรรม นันทนาการ การศึกษาดูงาน การทัศนศึกษา การแข่งขันกีฬา เป็นต้น เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้ใกล้ชิดซึ่งกันและกัน ได้ร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับและเป็นการช่วยลด ความขัดแย้งในองค์กรอีกด้วย

### 1.3 ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะสรุปดังนี้

(1) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การเป็นแบบอย่างทางวิชาการใน การขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกโรงเรียนมีทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่มีเอกภาพ สอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่ การศึกษาต่อไป

(2) ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พบว่า การมีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำ เทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายใน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ บุคลากรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยร่วมมือกับศึกษานิเทศก์ หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก

(3) การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา พบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การสร้างอัตตมโนทัศน์ที่ตรงตามความเป็นจริง การมอง ตนเองและผู้อื่นในทางที่ดี การปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดี การพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น เป็นต้น

### 1.4 ด้านการการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ได้ข้อค้นพบและเสนอแนะ สรุปดังนี้

(1) ด้านการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร พบว่า การพัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูล สารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหาร ต้องส่งเสริมให้พัฒนาระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูล และจัดระบบ ICT ให้เป็นปัจจุบัน มี การประเมินระบบอย่างต่อเนื่อง ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการสอน พบว่า การสื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและรายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อที่ประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการนิเทศภายในที่เน้นการเรียนการสอนอย่างจริงจังและสร้างเครือข่ายการพัฒนา ร่วมกับคณะศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่การศึกษา สถาบันอุดมศึกษา และชุมชน/หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

#### 1.5 ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะสรุปดังนี้

(1) การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร พบว่า การจัดสรรงบประมาณระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น สถานศึกษาควรระดมทรัพยากรทางการศึกษา จากชุมชน/หน่วยงานภายนอก เพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

(2) การจัดทำหลักสูตร และการวางแผนการใช้หลักสูตร พบว่า การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมาย ตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร และการเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตรอยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักและสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวทางในการจัดการศึกษาร่วมกัน

(3) การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ พบว่า การมุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนควบคู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น กำหนดให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ให้คัดกรองนักเรียนเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นต้น

(4) การประเมินการใช้หลักสูตร พบว่า การเปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องกำกับติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตรและนำเสนอผลต่อที่ประชุม โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวางแผนเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

#### 1.6 ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะสรุปดังนี้

(1) การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง พบว่า การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครู

จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และการกระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียน และผู้บริหารควรจัดประชุมครูในโรงเรียน ร่วมมือกับคณะครูในการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในโรงเรียน

(2) การพัฒนาวิชาชีพครู พบว่า การสร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับต่ำสุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนาวิชาชีพครู มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และจัดให้มีการระดมความคิดโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางวิชาชีพครู

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบให้ลึกซึ้งเพื่อนำผลการวิจัยมาสนับสนุนผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยที่เป็นการทำกรณีศึกษา เพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้ในโรงเรียนเพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการวิจัยภายใต้วงจรวิจัยและพัฒนา (R & D) เพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้ในโรงเรียนเพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการวิจัยหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบแต่ละด้านภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน

2.5 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินและติดตามผลการนำพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการนำไปใช้และการพัฒนา

## บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ. (2545). รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เล่มที่ 6 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : บริษัทดีเอ็มเพอเรียร์พีกรุปจำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- โกศิษฎ์ เปลรินทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊กพอย์ท์.
- ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชินภัทร ภูมิรัตน์. (2553). การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ขอนแก่น : ชัชวาลการพิมพ์.
- ชูศรี दनอมกิจ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เชวงศักดิ์ พฤกษเทเวศ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารวิชาการ, 4(2), 62-65.

- ทวีศักดิ์ หลีหาด. (2545). การใช้แหล่งเรียนรู้มาพัฒนาการเรียนการสอนในจังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ทิวี่ โนเอลเอ็ม. (2542). กลไกสร้างภาวะผู้นำ (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ แปล). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี. ธร สุนทรายุทธ. (ม.ป.ป.). หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : วิทีซีคอมมิวนิเคชั่น.
- ธีระพร อายวัฒน์. (2552). แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุชฎินิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. คุชฎินิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภคค ผดุงศรี. (2550). ภาวะผู้นำทางการเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคูธารานี หนองคาย และหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นวกัทร อูทัยรัตน์ มารุต รื่นรวย และอัญชลิตา คอนดง. (2552). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2543). หลักบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : ตระกูลไทยการพิมพ์.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2545). ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. คุชฎินิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประยูร เจริญสุข. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุชฎินิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ประสิทธิ์ เขียวศรีและคนอื่นๆ. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.
- ปัญญา แก้วกี้อยู่และคณะ. (2544). เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการประสานงานงาน  
โครงการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้นำชุมชนและผู้นำองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2545). การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ปิลัญ ปฎิพิมพ์าคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรมลือ แก้วคำใจ. (2551). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสมบูรณั สังกัดแผนก  
ศึกษาแขวงพงสาลี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (ส.ป.ป. ลาว). วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรรณา เดิมศักดิ์. (2552). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรสุรีย์ สุทธนะวัฒน์. (2549). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกิ่งอำเภอ  
พัฒนานิคม จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. ค้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2554.  
จาก [http://www.sobkroo.com/img\\_news/file/A24973701.pdf](http://www.sobkroo.com/img_news/file/A24973701.pdf)
- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง  
สาธารณสุข. คุษฎีนิพนธ์ ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงาน  
เป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา.  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ไพเราะ พัดตาสิงห์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542). การนิเทศการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เมธี ปิยะคุณ. (2547). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด. ค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2554. จาก <http://www.stou.ac.th/thai/offices/Oce/Knowledge/3-46/page19-3-46.htm>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- รัตนารณ์ ศรีพยัคฆ์. (2546). การพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ดำรงราชานุภาพ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). การประกันคุณภาพการศึกษา : ทุกคนทำได้ไม่ยาก. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- รุ่งฟ้า กิติญาณัฐ. (2552). การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของนิสิต : การสะท้อนจากกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ. วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม, 5(1), 56-58.
- วสันต์ นาวเหนือ. (2550). แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่งผู้ฝัน. คุุณิพนธ์ ปริญญาคุุณิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วัชร เลียนบรรจง. (2555). บทบาทในการสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา. ค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2555. จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/359043>
- วันไซ ยงบัณฑิต. (2551). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาประจำนครหลวงเวียงจันทน์สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิชัย ดันศิริ. (2542). โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดสู่การปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยากร เชียงดูล. (2550). สภาวะการณ์ศึกษาไทยปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของครุวม. กรุงเทพฯ : หจก.วี.ที.ซี.คอมมิวนิตีชั่น.

- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา. ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ค้นเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2555. จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/359043>
- ศุภรัตน์ บัวหลวง. (2550). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมเดช สีแสง. (2542). คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา (ฉบับปรับปรุงใหม่). นครสวรรค์ : ริมปีงการพิมพ์.
- สมบัติ บุญประเคน. (2544). ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 6 ป. เอกสารอัดสำเนา.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง ใบนโยบายประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สว่าง เทพไชย. (2549). ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2. เอกสารอัดสำเนา.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไม้ค้อพอยท์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. (2555). แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. เอกสารอัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_. (2555). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2554 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). คู่มือปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.



- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). **เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลัก  
เทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหาร  
ราชการแนวใหม่บริบทและเทคนิควิธี**. กรุงเทพฯ : บริษัทวิชชั่นพรีนซ์แอนมีเดียจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. (2554).  
**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)**. ค้นเมื่อวันที่ 6  
สิงหาคม 2554. จาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). (2549).  
**การสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินรอบแรก (2544 - 2548) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.  
ค้นเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2549. จาก [http://www.onesqa.or.th/upload/195/  
FileUpload/1398\\_2097.pdf](http://www.onesqa.or.th/upload/195/FileUpload/1398_2097.pdf).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง  
(พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.  
สุพล วงสินธุ์. (2543). การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 3(7), 8-11.
- สุภาภรณ์ กิตติรัชดานันท์. (2551). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนใน  
สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สุ่มิติกการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. *วารสารวิชาการ*, 3(7), 27-31.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2549). **การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2544). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวณี ตรีพุทธรัตน์และคณะ. (2555). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา**.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภิสมัย วุฒิพรพงษ์. (2540). **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยใน  
โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติเขต  
การศึกษา 12**. วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อมรทิพย์ เจริญผล. (2550). **การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา**. คุษฎีนิพนธ์  
 ปริญญาคุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.  
 อาคม วัดไร่สง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.  
 อารี พันธุ์มณี. (2546, มิถุนายน). ผู้นำยุคใหม่ก้าวไกลสู่สากล. **นักบริหาร**, 2(6), 5-9.  
 อำนวย แสงสว่าง. (2545). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
 พระนครเหนือ.  
 อรุ้ง จันทวานิช. (2547). **แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่...โรงเรียนคุณภาพ**.  
 กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.  
 อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน. (2541, มีนาคม). โมเดลคืออะไร. **วารสารวิชาการ**, 1(3), 43-44.  
 Adams, D. (1970). **Education and Modernization in Asia**. Massachusetts : Addison-Wesley.  
 Alig-Mielcarek, J. M. & W. K.Hoy. (2005). **A Thoeoretical and Empirical Analysis of  
 The Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership**. London : Paul  
 Chapman Publishing.  
 Alvesson, M. (2002). **Understanding Organizational culture**. London : Sage Publications.  
 Atwater, L. & Carmeli, A. (2009). **Leader-member exchange, feelings of energy and  
 involvement in creative work**. California ; Corwin Press.  
 Austin, G. E. & Reynold, J. D. (1990). **Managing for improved school effectiveness :  
 An international surey**. Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved  
 November 4, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>  
 Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). **Leadership : Current theories  
 research and future direction**. Forum Qualitative Social Research, 1(2, June).  
 Retrieved November 4, 2012 from [http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-  
 e.htm](http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm)  
 Barnard, I.C. (1972). **the function of the executive**. Cambridge Massachusetts : Harvard  
 University press.  
 Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (1999). **Management: Building Competitive  
 Advantage**. Irwin : McGraw –Hill.  
 Blank, H.K. (1997). **Advocacy leadership In Kagan S.I.,&Bowman,B.T.(Eds.),Leadership**.  
 Washington,D.C. : National Association for the Education of Young Children.

- Blasé, J. & Blasé, J. (1999). Effective Instructional Leadership. **Journal of Educational Administration**, 1(3), 83-84.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2009). **The dark side of leadership : Teacher perspectives of principal mistreatment**. SAGE Publications : Ltd.
- Brengetto, J.K. (1995). **Communication competence and Relationship to job Performance**. Dissertation Abstracts International.
- Brent, D. (2009). **The Essentials of School Leadership**. (2<sup>nd</sup> ed.). SAGE Publications : Ltd.
- Bubrin, A.J. (1998). **Leadership**. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Houghton.
- Burch, P. & Spillane, J. P. (2003). **Elementary school leadership strategies and subject matter**. Reforming mathematics and literacy instruction. The Elementary School Journal.
- Buzzi, M.J. (1990). **The relationship of school effectiveness to selected diminution of principals instructional leadership in elementary school in the state of Connecticut**. Dissertation Abstracts International.
- Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. (1990). **The Self-Managing School**. Taylor and Francis ; Ltd.
- Campbell, et al. (1968). **Introduction to educational administration**. Boston Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Cheng, C. (2002). **The principles and practice of educational management**. London : Paul Chapman Publishing.
- Chrispeels, J. & Ann, H. ( 1990). **A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary School**. Dissertation Abstracts International.
- Dale, B.C.& Plunkett,J.J. (1994). **Quality Costing**. (2<sup>nd</sup> edition). London : Chapman and Hall.
- David, C. & Margaret. (1989). **Leadership in Organization**. (2<sup>nd</sup> ed). Englewood cliffs : P Hall.
- Davis, E. L. (1993). **The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School**. Dissertation Abstracts International.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). **Effective Schools and Effective Teachers**. Boston : Allyn and Bacon.

- Debevoise. (1989). **Synthesis of Research on the Principal as Instruction Leadership**.  
New York : Teachers College Press.
- Dixon, A.E. (1982). **The relationship of elementary principal leadership performance to reading achievement of students in 2 counties in Carlifornia**. Dissertation abstracts international.
- Donaldson, G.A. (2001). **Cultivating leadership in school**. New York : Teachers College Press.
- Downey, C. J., Franse, L. E. & Peter, J. J. (1994). **The Quality Education Challenge**.  
California ; Corwin Press.
- DuBrin, J. (2000). **Kreitner,Essentials of Management**. (5<sup>th</sup> ed). New York : South-Western College Publishing.
- Edmonds, R. (1979). **Some schools work and more can**. California ; Corwin Press.
- Edwart, et al., (1969). **The Education's Encyclopedia**. New Jersey Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Eisner, E.W. (1976). **The Art of Human Development and Education**. Berkley Calif :  
Mc Cupchan Pub.
- Evers, C.W. & Lakomski, G. (2000). **Doing educational administration**. Oxford : Pergamon.
- Field, K. Holden, P. & Lawlor, H. (2000). **Effective subject leadership**. London : Routledge.
- Fink, D. & Brayman, C. (2006). **School leadership succession and the challenges of change**.  
Taylor and Francis ; Ltd.
- Francis, Bruce J. (1987). **Curriculum and Instruction the International Encyclopedia of Higher Education**. Sanfrancisco : Jossey Bass Publishers.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1997). **Organization**. (6<sup>th</sup> ed.). Boston :  
McGraw-Hill.
- Glenn, R. J. (2000). **Curriculum development in Junior College**. New York : Wonder Books.
- Glickman, C. D. (1987). **Good and low effective school : what do we want?**. Boston :  
Pearson.

- Glickman, C. D. (2007). **Super Vision and instructional leadership :A developmental approach.**(7<sup>th</sup> ed). Boston : Pearson.
- Glickman, C.D. et al. (1995). **Supervision and Instuctional Leadership : A Developmental Approach.** (3<sup>rd</sup> ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill.
- Gorton, R. A. (1983). **School Administrator and Supervision : Leadership.** Iowa : Wine – Brown.
- Greenfield, (1980). **Instructional Leadership : Concept, Issues, and Controversies.** Boston : Allyn MA.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). **Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals.** Taylor and Francis ; Ltd.
- Hausman, C.S. & Goldring, E.B. (2001). Teacher rating of effective principal leadership : A Comparisson of magnet and nonmagnet elementary school. **NASSP Bulletin.** 14(2), 91-94.
- Hargreaves, A. & Goodson, I. (2006). **Educational change over time? The sustainability and non – Sustainability of three decades of secondary school change and continuity.** New York : Macmillan.
- Harriss, B. M. (1985). **Supervisor Behavior im Education .** (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs : New jersey : Prentice-Hall,Inc.
- Heather, F. S. K., & Stephanie, M. (2009). **A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice.** (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Taylor & Francis.
- Heck, H. R., Lersen.T. J., & marculides, A. G. (1990). **Instructional leadership and school achievement : validation of a causal odel.** Oxford : Pergamon Press.
- Herzog, J. A. (1990). **Variables Contributing to Organizational Effectiveness : A Comparison Between National Exemplary Secondary School and Lutheran Secondary schools.** London : David Fulton Publishers.
- Hodgetts, R. M. (1990). **Management:Theory,Process and practice.** (5<sup>th</sup> ed.). San Diego : Harcourt Brace Jovanovice Publibhers.

- Holt, D. H. (1997). **Management : Principles and Practices.** Educational Administration Quarterly.
- Hopkins, D., Harris, A. & Jackson. D. (1997). **Understanding the School's Capacity for Development.** New York : Macmillan.
- Hopkins, D. et al. (2000). **Creating the Conditions for Teaching And Learning.** London : David Fulton Publishers.
- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2005). **Education Administration : thory research and practice.** (7<sup>th</sup>ed.). New York : McGraw-Hill Inc.
- Husen, T. & Posliethwaite, N. T. (1975). **The International Encyclopedia of Education.** (2<sup>nd</sup> ed.). New York : McGraw-Hill Inc.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M.T. (1999). **Organizational behavior and management.** Singapore : McGraw-Hill Inc.
- James, F. & Kevin, K. (2002). **Higher Education in the United State : An Encyclopedia** Oxford : ABC-CLIO.
- James, C. & Connolly, U. (2000). **Effective change in school.** London : Routledge Falmer.
- Julia, M.V., Jennifer, S. & Mary, M. H. (2008). **The Academic Job Search Handbook.** (4<sup>th</sup> ed.). Philadelphia : University of Pennsylvania Press.
- Kast, F. E. & Rosenzweigh, J. E. (1988). **Organization and Management : A Systems and Contingency Approach.** (4<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw – Hill book company.
- Keeves, P.J. (1988). **Educational Research Methodology Measurement An International Handbook.** Oxford : Pergamon Press.
- Kijai, J. (1978). **School : Effectiveness characteristics and school incentive reward.** Dissertation Abstracts International.
- Knezevich,S. (1984). **Administration of Public Education.** New York : Harper & Row Publishers.
- Kreitner, R. (1998). **Site- Based Management : Is It Working.** Boston MA : Allyn and Bacon.
- Krug, S. (1992). **Instructional leadership: A constructivist perspective.** New Jersey : Prentice-Hill.

- Larson, K. B. (2000). **Leadership culture and organizational learning In Understanding schools as intelligent systems.** Ed. Leithwood K : JAI Press.
- Law, S. & Glover, D. (2000). **Educational leadership and learning.** Philadelphia : Open University Press.
- Lewis, N. A. (1984). **Instructional Leadership styles of effectary School Principals in Texas.** Dissertation Abstracts International.
- Lorenzen, M. (2006). Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming. **Illinois Libraries**, 86(2), 22-29.
- Lovell, J. T. & Kimball, W. (1975). **Supervision for Better Schools.** (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall.
- Lunenburg, F. C. & Omstein, A. C. (2000). **Educational administration.** (3<sup>rd</sup> ed.). Belmont : Wadsworth Thomson Learning.
- Luther, G. & Urwick, L. (1973). **Papers on the Science of Administration.** New Jersey : Clifton.
- MacNeill, et al. (2003). **Beyond instructional leadership: towards pedagogic leadership.** Paper submitted for presentation at the 2003 annual conference for the Australian Association for Research in Education : Auckland.
- Magnuson, W.G. (1991). **The characteristics of successful school business managers.** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>
- Marcel, K. (1990). **Principal Power and school Effectiveness.** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Marks, J. R., Emery, Stoops. & King, S. (1978). **Handbook of Educational Supervisor : A Guide for The Practitions.** Boston : Allyn and Bacon.
- Marley, L.W. (2003). **Effective leadership behaviors of two selected high school principal with successful professional-technical programs.** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>

- Marsh, D. (1997). **Educational Leadership for the 21st century: Integrating three emerging perspectives.** Paper presented at American Educational Research Association : Chicago IL.
- Maslow, A. (1970). **Motivation and Personality.** Rev. ed. Reading, MA : Addison- Wesley.
- Mayo, E. (1954). **The Human Problems of an Industrial Civilization.** New York : Macmillan.
- Mayring, P. (2001). **Qualitative content analysis.** *Forum Qualitative Social Research*, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>
- McEernam, E.K. (2003). **7 Step to Effective Instruction Leadership.** (2<sup>nd</sup> ed.). California : Corwin Press.
- McEwan, E. K. (1998). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership.** California : Library of congress.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill.
- Moomaw, W. E. (1984). **Participatory Leadership strategy Leadership Roles of Chief Academic Officers.** Boston MA : Allyn and Bacon.
- Mortimore, P. et al. (1988). **School Matters.** The Junior Years Somerset : open Books.
- Murphy, J. (1990). **Principal instructional leadership. Advances in Educational Administration.** *Forum Qualitative Social Research*, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Naschberger, C. (2010). **Human Resource Management.** *Forum Qualitative Social Research*, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Owens, G. R. (2001). **Organizational Behavior in Education .Instructional Leadership and School Reform.** (4<sup>th</sup> ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- \_\_\_\_\_. (2004). **Organizational Behavior in Education.** (7<sup>th</sup> ed). New Jersey : Prentice-Hill.
- Peter, G. N. (2010). **Leadership Theory and Practice.** (5<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications : Inc.



- Reynold, D. & Creemer, B. (1990). **School Effectiveness and School Improvement : a Mission Statement.** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Richard, A. G. (1983). **School Administration and Supervision : Leadership Challenges and Opportunities.** Ohio : W.C.Brow Co.
- Richard, F. E. (2007). **School Reform from the inside out Policy Practice and Performance.** Harvard Education press : Cambridge Mass.
- Robert, F.S. (1975). **Administration Behaviour in Education.** New York : Holt Rinehart and Wins.
- Sammonds, P., Hillman, J., & Mortimore, J. (1995). **Key characteristics of effective school A review of school effectiveness research** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Sergiovanni, T. J., Martin, B. & Fred, S. C. (1987). **Education Government and Administration.** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey : Englewood Cliffs.
- Sergiovanni, T. J. (1991). **The principalship: A reflective practice perspective.** Boston : Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. et al. (2004). **Educational governance and administration.** (5<sup>th</sup> ed.). Boston : Pearson Education.
- Sheppard, B. (1996). **Exploring the transformational nature of instructional leadership.** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.
- Smith, W. E. et al. (1969). **The Education`s Encyclopedia.** New Jersey : Prentice – Hall.
- Smith, R.H. et al. (1980). **Management Making Organizations Perform.** New York : Macmillan.
- Stedman, L. C. (1987). **It is time we change the effective school formula.** Forum Qualitative Social Research, 1(2, June). Retrieved March 14, 2012 from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>.

- Ubben, C. G., Hughes, L. W. & Larry, W. (1997). **The Principal : creative leadership for Effective School.** Boston : Allyn and Bacon.
- Ubben, G.C. et al. (2001). **Principal : Leadership For Effective schools.** United States. n.p. : n.p.
- Van, M. (1965). **The Public Administration of America School system.** New York : Macmillan Co.,
- Vesey, J. (1996, March). Team collaboration leads to sense of; community. **NASSP Bulletin.** 8(2), 31-34.
- Weber, J. (1996). **Leading the instructional program. In S. Smith. & P. Piele (Eds.), School leadership. Clearinghouse of Educational Management.** Eugene : Oregon.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2002). **Strategic management and business policy.** (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hill.
- Wilbur, et al., (1975). **Society. School and Learning.** Michigan : Michigan State University Press.
- Wildy, H. & Dimmock, C. (1993). **Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia.** Journal of Educational Administration.  
Retrieved decemember 1, 2012, from ABI/INFORM Global.
- Williamson, T. & Long, A. F. (2005). **Qualitative data analysis using data display.** Nurse Researcher.
- Yamada, A.T. (2001). **Elementary school principals perceptions of responsibilities and competencies for instructional leadership.** University of the Pacific Stockton : Californai.
- Youngs, P. & King, M. B. (2002). **Principal leadership for professional development to build school capacity.** New Jersey : Prentice-Hill.

## ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความเหมาะสม  
ของแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (Interview Guideline)

จำนวน 3 คน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ดร.ประกฤติยา ทักมิโน อาจารย์ประจำภาควิชาการการวิจัยและ  
ประเมินผล มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ดร.ศิริวรรณ อาจศรี ผู้อำนวยการ โรงเรียนภูเขียว อำเภอภูเขียว  
จังหวัดชัยภูมิ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในระยะที่ 1

จำนวน 5 คน

- |                                 |                                                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ           | นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา<br>แห่งประเทศไทย    |
| 2. นายอนันต์ ระงับทุกข์         | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                  |
| 3. พลอากาศตรี ดร.อนันต์ ศรีอำไพ | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ               |
| 4. ดร.อุดมชัย ชัยจุฑาภัค        | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 30 |
| 5. นายลิขิต เพชรผล              | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนกัลยาณวัตร<br>จังหวัดขอนแก่น   |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30  
จำนวน 5 คน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีอ่อน อาจารย์ประจำภาควิชาการวิจัยและประเมินผล  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.ธีรพนธ์ คงนาวัง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนห้วยค้ออนพิทยาคม  
อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ
4. นายพิศิษฐ์ สืบตระกูล ผู้อำนวยการ  
โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล  
อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ
5. ดร.ศิริ แคนสาศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต30

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน  
โดยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 13 คน

- |                                    |                                                |
|------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย            | นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ                       |
| 2. ศ.ดร.สายหยุด จำปาทอง            | นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ                       |
| 3. คุณหญิง ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา | นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ                       |
| 4. ศ.ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์       | นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ                       |
| 5. รศ.ดร.ดิลล นุญเรื่องรอด         | นักการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ                       |
| 6. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์         | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ                       |
| 7. นายนิวัตร นาคะเวช               | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ                       |
| 8. ดร.พิษณุ ตูลสุข                 | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ                 |
| 9. ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า            | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน      |
| 10. ดร.อ่องจิต เมธยะประภาส         | ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 11. ดร.สมเดช สีแสง                 | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ                      |
| 12. ดร.อุดม พรหมพันธุ์ใจ           | ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารมัธยมศึกษาตอนปลาย     |
| 13. ดร.สงบ อินทรมณี                | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์             |

**ภาคผนวก ข**  
สำเนาหนังสือราชการ





ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

26 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางพัทธยา ชนะพันธ์ รหัสประจำตัว 5273104014 นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30” ในการศึกษาครั้งนี้ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของแนวคำถามในแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ในกรณีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

หมายเหตุ : เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 089-949-1443



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

16 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

เรียน ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ

ด้วยนางพัทธยา ชนะพันธ์ รหัสประจำตัว 5273104014 นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30” ในการศึกษาครั้งนี้ได้ให้มีการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าวดำเนินการสัมภาษณ์ท่านตามวัน เวลา สถานที่ที่ท่านเห็นสมควรต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

หมายเหตุ : เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 089-949-1443



ที่ ศธ.0564.14/พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

26 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีอ่อน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการหาคุณภาพเครื่องมือ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางพัทธยา ชนะพันธ์ รหัสประจำตัว 5273104014 นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30” ในการศึกษาครั้งนี้ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของแนวคำถามในแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

หมายเหตุ : เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 089-949-1443



ที่ ศธ.0564.14/245

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

23 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 4 ฉบับ

ด้วยนางพัทธยา ชนะพันธ์ รหัสประจำตัว 5273104014 นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยุ  
นิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 30” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วิมลภา อารีรัตน์ รองศาสตราจารย์  
ดร.มนสิข สิริสมบุญและอาจารย์ ดร.นภาพร แก้วดวงดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้การศึกษา  
ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จึงใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมหนังสือนี้  
เพื่อนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

หมายเหตุ : เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 089-949-1443



ที่ศธ.0564.14/333

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี  
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

17 กันยายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คุณหญิง ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบรูปแบบฯ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางพัทธยา ชนะพันธ์ รหัสประจำตัว 5273104014 นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 30” ขณะนี้กำลังดำเนินการในขั้นตอนที่สำคัญซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้รูปแบบการอ้างอิงจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงเรียน ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางพัทธยา ชนะพันธ์ นำเสนอร่างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข และสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ก่อนจะทำการสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อริวรรณ เอี่ยมสะอาด)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

หมายเหตุ : เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 089-949-1443

## ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**สรุปประเด็นการสัมภาษณ์**  
**รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

\*\*\*\*\*

ชื่อ ศ.ดร.ธีระ นามสกุล รุญเจริญ

ตำแหน่ง นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

วันที่ให้สัมภาษณ์ 22 มิถุนายน 2555

สถานที่ให้สัมภาษณ์ บ้านพักส่วนตัว ข้างมหาวิทยาลัยขอนแก่น

**สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์**

1. **ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ตั้งใจทุ่มเทในการมุ่งพัฒนาศักยภาพของนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ต้องคอยกำกับ นิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน
2. **ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน** พิจารณาได้จากการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ให้โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูสอนโดยใช้สื่อ เทคโนโลยี สื่อ ICT เพื่อการสืบค้นและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง
3. **บทบาทด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน** ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เช่น กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและนักเรียน เช่น ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษา นักเรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและนักเรียนแสวงหาความรู้จากสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและต้องมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ เช่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
4. **บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น ร่วมกันวางแผนการจัดการชั้นเรียนของโรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน และโรงเรียนกับชุมชน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เช่น สื่อสารค่านิยมร่วมกันทางการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนให้เห็นว่าเป็น

โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยกย่อง ชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้ขวัญและกำลังใจกับครู และนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

**5. บทบาทด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น เปิดเวทีนำเสนอผลงานทางการเรียนการสอนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนด้วยรูปแบบที่หลากหลายและต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ เช่น บริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของครูและนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

**6. บทบาทด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน** นั้นผู้บริหารต้องเป็นเป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร เช่น จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ แต่งตั้งคณะกรรมการคอยนิเทศ กำกับและติดตามเพื่อให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และต้องประเมินผลการปฏิบัติการสอน เช่น พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล

**7. บทบาทด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร เช่น มีการผสมผสานระหว่างการควบคุม วางแนวทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ การจัดทำหลักสูตร เช่น จัดประชุมชี้แจงให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจบทบาทในการพัฒนาส่งเสริมการเรียนการสอนร่วมกับโรงเรียน การวางแผนการใช้หลักสูตร เช่น ส่งเสริมการจัดเวลาเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การนำหลักสูตรไปสู่ การปฏิบัติ เช่น ให้มีการปรึกษาหารือและประชุมร่วมกันในการวางแผนการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการประเมินการใช้หลักสูตร เช่น เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร

**8. บทบาทด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เช่น กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล และต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

**9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงความมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง**

ครอบคลุมแล้วตามที่เสนอในแต่ละด้าน



**สรุปประเด็นการสัมภาษณ์**  
**รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

\*\*\*\*\*

ชื่อ นายอนันต์ นามสกุล ระวังทุกข์

ตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันที่ให้สัมภาษณ์ 29 มิถุนายน 2555

สถานที่ให้สัมภาษณ์ ณ อาคาร สพฐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์**

1. **ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ตั้งใจทุ่มเทในการมุ่งพัฒนาศักยภาพของนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครู ให้กำลังใจในการทำงาน สร้างทีมงานในโรงเรียนให้เข้มแข็ง รู้จักการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต้องคอยเป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร
2. **ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน** พิจารณาได้ จากมีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน คอยติดตามดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิดร่วมกันระหว่างบ้านกับโรงเรียน จัดอบรมพัฒนาครูที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ มีการจัดทำห้องปฏิบัติพิเศษที่ทันสมัย นักเรียนได้เรียนรู้ตามความสนใจ มีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผล ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบผลการประเมินและนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน
3. **บทบาทด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน** ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เช่น สร้างความตระหนักให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่มีผลต่อนักเรียนสำคัญที่สุดต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและนักเรียน เช่น ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร และต้องมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ เช่น มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอจัดประชุมเพื่อสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเรียนให้ครูและผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
4. **บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้านอย่างหลากหลาย ชี้แจง สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลของ

นักเรียน และโรงเรียนกับชุมชน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เช่น สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ

**5. บทบาทด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน ได้อย่างชัดเจน มีส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของการเรียนการสอนในโรงเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น เปิดโอกาสให้เพื่อนครูและผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อสร้างทางเลือก ใหม่ในโรงเรียน และต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ เช่น สื่อสารกับผู้อื่นได้ รับฟัง พร้อมเปิดใจและ ยอมเป็นผู้เปลี่ยนแปลง

**6. บทบาทด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน** นั้นผู้บริหารต้องเป็นเป็นผู้นิเทศ การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร เช่น พัฒนาบุคลากรด้านการนิเทศเพื่อพัฒนา การเรียนการสอนอย่างหลากหลาย จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ และต้องประเมินผล การปฏิบัติการสอน เช่น ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอน

**7. บทบาทด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน** ผู้บริหารต้องเป็นผู้หน้าที่ต้องเตรียมความ พร้อมในการจัดทำหลักสูตร เช่น มีวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดยืนในการบริหารหลักสูตรการเรียน การสอนอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน การจัดทำหลักสูตร เช่น เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตรสถานศึกษาโดยยึดหลักของปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง การวางแผนการใช้หลักสูตร เช่น กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เช่น ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการคิดของ ผู้เรียน และต้องมีการประเมินการใช้หลักสูตร เช่น ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง

**8. บทบาทด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมพัฒนา ตนเอง เช่น บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และต้องเป็นผู้หน้าที่ ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครู ของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

**9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนในการแสดงความมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง**

ครอบคลุมแล้วตามที่เสนอในแต่ละด้าน

**สรุปประเด็นการสัมภาษณ์**  
**รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

\*\*\*\*\*

**ชื่อ** พลอากาศตรี ดร.อนันต์ นามสกุล ศรีอำไพ

**ตำแหน่ง** อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**วันที่ให้สัมภาษณ์** 1 กรกฎาคม 2555

**สถานที่ให้สัมภาษณ์** บ้านพักส่วนตัว หมู่บ้านอยู่เจริญ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

**สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์**

1. **ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** ต้องเป็นบุคคลที่สังคมยอมรับ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนการสอน สามารถบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ตั้งใจทุ่มเทในการมุ่งพัฒนาศักยภาพของนักเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ มุ่งให้เป็นครูมืออาชีพ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ต้องคอยกำกับ นิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
2. **ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน** พิจารณาได้ จากผู้บริหารต้องคอยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในการจัดการเรียนการสอน ครูมีการจัดทำแผนการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อการดูแลนักเรียนพิการและนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ สอนโดยบูรณาการแผนการจัดการเรียนรู้
3. **บทบาทด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน** ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เช่น ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เช่น สร้างความตระหนักให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่มีผลต่อนักเรียนสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและนักเรียน เช่น ส่งเสริมการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียนและต้องมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ เช่น ส่งเสริมให้ครูสร้างนวัตกรรม โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานการพัฒนา จัดประชุมเพื่อสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเรียนให้ครูและผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
4. **บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น สนับสนุนแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ ระดมทรัพยากรการเรียนรู้ออกจากภูมิปัญญาชาวบ้านอย่างหลากหลาย และโรงเรียนกับชุมชน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เช่น เสริมพลังอำนาจ(Empowerment) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน

การสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน ยกย่อง ชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้ขวัญและกำลังใจกับครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

**5. บทบาทด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างค่านิยมร่วมของการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น นำนวัตกรรมที่ส่งเสริมและแก้ปัญหาคุณภาพด้านการเรียนของผู้เรียนด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการสู่สถานศึกษา และต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ เช่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

**6. บทบาทด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน** นั้นผู้บริหารต้องเป็นเป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร เช่น พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ และต้องประเมินผลการปฏิบัติการสอน เช่น สื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผล การปฏิบัติการสอน

**7. บทบาทด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน** ผู้บริหารต้องเป็นผู้หน้าที่ต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจกระบวนการจัดทำหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร เช่น ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการนวัตกรรมที่เน้นกระบวนการคิด การวางแผนการใช้หลักสูตร เช่น เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นกรรมการในการจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เช่น ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น

**8. บทบาทด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เช่น คอยกระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยื่นหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น จัดให้มีนำเสนอผลงานที่เกิดจากการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู

**9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงควมมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง**

ครอบคลุมแล้วตามที่เสนอในแต่ละด้าน

**สรุปประเด็นการสัมภาษณ์**  
**รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

\*\*\*\*\*

ชื่อ ดร.อุดมชัย นามสกุล ชัยจุฑาภัก

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

วันที่ให้สัมภาษณ์ 6 กรกฎาคม 2555

สถานที่ให้สัมภาษณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

**สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์**

1. **ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** ต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้ สามารถบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาพัฒนาการเรียนการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ สร้างค่านิยมร่วมของการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลต้องคอยกำกับ นิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

2. **ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน** พิจารณาได้ จากการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ โครงการในการสอนคำนึงถึงศักยภาพของนักเรียน ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย โดยเฉพาะการใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีการบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการประชุมวิชาการเพื่อรับทราบปัญหาและปรับปรุงการเรียนการสอน มีฝ่ายวิชาการและผู้บริหารคอยกำกับ ติดตามการสอนคำนึงถึงศักยภาพของนักเรียน

3. **บทบาทด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน** ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เช่น ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคนิคและรูปแบบการสอนที่หลากหลาย ต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและนักเรียน เช่น ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการคิดเพื่อนำไปใช้พัฒนาทักษะชีวิต และต้องมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ เช่น จัดประชุมเพื่อสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเรียนให้ครูและผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4. **บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และการนำเสนอชิ้นงานของนักเรียน ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญา

ชาวบ้านอย่างหลากหลาย และโรงเรียนกับชุมชน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เช่น สื่อสารค่านิยมร่วมกันทางการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนให้เห็นว่าเป็นโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้

**5. บทบาทด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น มีกระบวนการ และเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย รู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น คิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ เช่น มีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกอบอุ่น และสามารถให้คำปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ได้

**6. บทบาทด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน** นั้นผู้บริหารต้องเป็นเป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร เช่น ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และต้องประเมินผลการปฏิบัติการสอน เช่น พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล

**7. บทบาทด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร เช่น จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร เช่น ส่งเสริมให้มีการวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง การวางแผนการใช้หลักสูตร เช่น มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรที่รับผิดชอบโดยเฉพาะเพื่อคอยชี้แนะ นิเทศ กำกับ ติดตามการวางแผนการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เช่น เปิดโอกาสให้ครู นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และต้องมีการประเมินการใช้หลักสูตร เช่น ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง

**8. บทบาทด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เช่น คอยกระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยินดีเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล และต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงความมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง**

ครอบคลุมแล้วตามที่เสนอในแต่ละด้าน

**สรุปประเด็นการสัมภาษณ์**  
**รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

\*\*\*\*\*

**ชื่อ** นายลิขิต นามสกุล เพชรผล

**ตำแหน่ง** ผู้อำนวยการ โรงเรียนกัลยาณวัตร จังหวัดขอนแก่น

**วันที่ให้สัมภาษณ์** 9 กรกฎาคม 2555

**สถานที่ให้สัมภาษณ์** ห้องผู้อำนวยการ โรงเรียนกัลยาณวัตร จังหวัดขอนแก่น

**สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์**

**1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน** ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการ และเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย รู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีวิจรรย์ญาณ คิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการแก้ปัญหาสามารถบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครู ให้กำลังใจในการทำงาน เน้นการมีส่วนร่วม ให้ทำงานเป็นทีม สามารถบริหารความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ต้องคอยกำกับ นิเทศ และการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

**2. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน** พิจารณาได้จากผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คอยสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูสอนโดยใช้สื่อ เทคโนโลยี สื่อ ICT เพื่อการสืบค้นและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง ใช้การคิดวิเคราะห์ โครงการในการสอนคำนึงถึงศักยภาพของนักเรียน ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย โดยเฉพาะการใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีการบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการประชุมวิชาการเพื่อรับทราบปัญหาและปรับปรุงการเรียนการสอน มีฝ่ายวิชาการ และผู้บริหารคอยกำกับ ติดตาม การสอนคำนึงถึงศักยภาพของนักเรียน

**5. บทบาทด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน** ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ เช่น ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคนิคและรูปแบบการสอนที่หลากหลาย ต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูและนักเรียน เช่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลายให้กับนักเรียน และต้องมุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ เช่น ส่งเสริมการจัดทำรายงานการประเมิน ผลการปฏิบัติการสอนของครูทุกภาคเรียน มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

**7. บทบาทด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และโรงเรียนกับชุมชน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เช่น มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็น ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ยกย่อง ชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้ขวัญและกำลังใจกับครู และนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

**3. บทบาทด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น มีวิสัยทัศน์ คิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการแก้ปัญหา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ เช่น เป็นที่ยอมรับนับถือของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

**8. บทบาทด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้เป็นผู้นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร เช่น สามารถสะท้อนผลการสอนและให้การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ และต้องประเมินผลการปฏิบัติการสอน เช่น รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อการประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

**4. บทบาทด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน** ผู้บริหารต้องเป็นผู้หน้าที่ต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร เช่น จัดเตรียมข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ให้เพียงพอ การจัดทำหลักสูตร เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ การวางแผนการใช้หลักสูตร เช่น จัดประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นระยะๆ การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เช่น ให้มีการปรึกษาหารือและประชุมร่วมกันใน การวางแผนการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ

**6. บทบาทด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ** นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เช่น ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สร้างนโยบาย และกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

**9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงควมมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง**

ครอบคลุมแล้วตามที่เสนอในแต่ละด้าน



ตารางที่ 33 ผลการพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผล การพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</b>							
<b>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนการสอน</b>							
1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>							
1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับโดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>							
1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b>							
<b>2.1 ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</b>							
1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</b>							
1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
6) เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>							
<b>3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>							
1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน	+1	0	+1	+1	0	0.60	สอดคล้อง
4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) มีวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>							
1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) มีอุดมการณ์ในการทำงาน รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ นับถือและศรัทธา</b>							
1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>							
<b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b>							
1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
<b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>							
1) พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครูโดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อที่ประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</b>							
<b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b>							
1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอนให้เพียงพอและทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวางแผนทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทางและการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
<b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b>							
1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจนอัตลักษณ์ของหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรม โดยเน้นการคิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตรการวิเคราะห์หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ให้การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b>							
1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b>							
1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและประเมินผล การเรียนรู้ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่ม พิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b>							
1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b>							
<b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>							
1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคงสามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>							
1) กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำเกี่ยวกับการปฏิบัติ การสอนที่เป็นเลิศ(Best Practice)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ (Frequency) แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ  
รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน					
	1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้					
	1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล	212	111	3	0	0
	2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย	235	91	0	0	0
	3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย	205	107	14	0	0
	1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
	1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	230	96	0	0	0
	2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง	212	111	3	0	0
	3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับโดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	205	107	14	0	0

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ เน้นการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการ เรียนการสอนของครูและนักเรียน	188	126	12	0	0
	5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	205	108	13	0	0
	6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียน การสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ	170	143	13	0	0
<b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>						
	1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็น รายบุคคล	205	121	0	0	0
	2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิ ปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการกระบวนการจัดการ เรียนรู้	209	112	5	0	0
	3) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อ เพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	160	156	10	0	0
	4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่ มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	205	108	13	0	0
	5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	229	97	0	0	0
	6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ	171	142	13	0	0

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
	2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้					
	1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน	182	141	3	0	0
	2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู	186	131	9	0	0
	3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น	160	157	9	0	0
	4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	210	94	22	0	0
	5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา	205	120	1	0	0
	6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย	212	111	3	0	0
	7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	185	111	30	0	0
	2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้					
	1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	200	126	0	0	0
	2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	235	91	0	0	0



## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน	200	120	6	0	0
	4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	196	130	0	0	0
	5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อ แลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง	209	111	6	0	0
	6) เสริมพลังอำนาจ(Empowerment)ให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนตามบทบาทหน้าที่	212	106	8	0	0
3	<b>ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>					
	<b>3.1 การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง</b>					
	1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างชัดเจน	205	121	0	0	0
	2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพ แห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และ เตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	190	136	0	0	0
	3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัด การเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติที่ยั่งยืน	187	139	0	0	0
	4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อน และประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	172	151	3	0	0
	5) มีวิจรณ์ญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ และมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลัก ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	178	148	0	0	0

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>						
	1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	188	131	7	0	0
	2) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	185	116	25	0	0
	3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	182	137	7	0	0
	4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	190	106	30	0	0
	5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	200	126	0	0	0
<b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ นับถือและศรัทธา</b>						
	1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	182	131	13	0	0
	2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	170	146	10	0	0
	3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ	180	132	14	0	0
	4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	200	126	0	0	0
	5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ	210	116	0	0	0

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	<b>การนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>					
	<b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b>					
	1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	170	137	19	0	0
	2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา	187	119	20	0	0
	3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	207	93	26	0	0
	4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	132	159	35	0	0
	5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	211	91	24	0	0
	6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	205	107	14	0	0
	7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง	197	123	6	0	0
	<b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>					
1) พัฒนาระบบการประเมิน ผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล	206	100	20	0	0	

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อ สะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู	209	112	5	0	0
	3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัด การเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน	211	113	2	0	0
	4) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อ ที่ประชุม โรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	179	137	10	0	0
5	<b>ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</b>					
	<b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b>					
	1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นใน การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	205	121	0	0	0
	2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	230	96	0	0	0
	3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้ เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน	145	181	0	0	0
	4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอน ให้เพียงพอและทันสมัย	205	121	0	0	0
5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวาง แนวทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และ การมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	200	126	0	0	0	

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b>						
	1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจน อัตลักษณ์ของหลักสูตร	132	159	35	0	0
	2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และ แผนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรมโดย เน้นการคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	205	121	0	0	0
	3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง	230	96	0	0	0
	4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด	230	96	0	0	0
	5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ให้การ เสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติ	205	121	0	0	0
<b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b>						
	1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้ หลักสูตร	172	141	13	0	0
	2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	170	142	14	0	0
	3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่ รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้แจง นิเทศ กำกับ และ ติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร	186	120	20	0	0
	4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้ หลักสูตรเป็นระยะ ๆ	195	131	0	0	0
	5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละ กลุ่มสาระการเรียนรู้	230	96	0	0	0

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b>						
	1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและ ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง	125	157	44	0	0
	2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อ นักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียน พิการเรียนร่วม เป็นต้น	124	156	46	0	0
	3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมี ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการ วัดผลประเมิน	151	141	34	0	0
	4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็น ระบบ	171	115	40	0	0
	5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ บูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้ นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริง และเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน	189	124	13	0	0
<b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b>						
	1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตาม สภาพจริง	189	124	13	0	0
	2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมี ส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	209	102	15	0	0
	3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้ หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้ง โรงเรียนและ หน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพ การจัดการศึกษา	200	126	0	0	0

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	<b>ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b>					
	<b>6.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>					
	1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนา วิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง	162	151	13	0	0
	2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	160	157	9	0	0
	3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่ง ที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	160	156	10	0	0
	4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน รายบุคคล	201	94	31	0	0
	<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>					
	1) กำหนดให้ครูมีกระบวนการ จัดทำเกี่ยวกับ การปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ(Best Practice)	167	130	29	0	0
	2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการของครู	165	124	37	0	0
	3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	209	93	24	0	0
	4) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ใน การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	212	89	25	0	0

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับของแต่ละองค์ประกอบ  
บทบาทและพฤติกรรมของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนทุกด้าน

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</b>			
<b>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้</b>			
1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้ สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและ มาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล	4.64	0.49	มากที่สุด
2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็น รายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้าง ทางเลือกที่หลากหลาย	4.72	0.44	มากที่สุด
3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริม ทักษะการคิดอย่างหลากหลาย	4.58	0.57	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.64		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.48		
<b>1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>			
1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.70	0.45	มากที่สุด
2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อ การสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ใน การเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง	4.64	0.49	มากที่สุด
3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับ โดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อ การสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	4.58	0.57	มากที่สุด



ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการ ให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการ สอนของครูและนักเรียน	4.53	0.56	มากที่สุด
5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิด เป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	4.58	0.56	มากที่สุด
6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอน ร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4.48	0.57	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.59		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
<b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>			
1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อ นำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล	4.62	0.48	มากที่สุด
2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัด การเรียนรู้	4.62	0.51	มากที่สุด
3) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.46	0.55	มาก
4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่ง ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.58	0.56	มากที่สุด
5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.70	0.45	มากที่สุด
6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับ เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.48	0.57	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.48		

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.59		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.49		
องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้			
2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้			
1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน	4.54	0.51	มากที่สุด
2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่าง สร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียน และครู	4.54	0.55	มากที่สุด
3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและ ครู ในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น	4.46	0.55	มาก
4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียน ร่วมกับบุคลากรใน โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.57	0.61	มากที่สุด
5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง โรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา	4.62	0.49	มากที่สุด
6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างหลากหลาย	4.64	0.49	มากที่สุด
7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพยายาม สร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียน การสอน	4.47	0.65	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51		

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</b>			
1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	4.61	0.48	มากที่สุด
2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้าง แรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติงานที่ดี	4.69	0.51	มากที่สุด
3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	4.59	0.52	มากที่สุด
4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	4.53	0.62	มากที่สุด
5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อ แลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง	4.62	0.52	มากที่สุด
6) เสริมพลังอำนาจ(Empowerment)ให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ตามบทบาทหน้าที่	4.62	0.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.61		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51		
<b>องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>			
<b>3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>			
1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างชัดเจน	4.62	0.48	มากที่สุด

## ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	4.58	0.49	มากที่สุด
3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน	4.57	0.59	มากที่สุด
4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	4.51	0.51	มากที่สุด
5) มีวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	4.54	0.49	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.56		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.47		
<b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>			
1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	4.55	0.53	มากที่สุด
2) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.49	0.63	มาก
3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.53	0.54	มากที่สุด
4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.49	0.65	มาก

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับนวัตกรรม การเรียนรู้ ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	4.61	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.53		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.55		
<b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ นับถือและศรัทธา</b>			
1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของ ผู้อื่น	4.51	0.57	มากที่สุด
2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.49	0.55	มาก
3) มีเหตุผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงานให้ ประสบความสำเร็จ	4.50	0.58	มากที่สุด
4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.61	0.48	มากที่สุด
5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัดการเรียน การสอนของนักเรียนและครูอย่างมีประสิทธิภาพ	4.64	0.47	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
<b>4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>			
<b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b>			
1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	4.46	0.60	มาก
2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตาม ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขต พื้นที่การศึกษา	4.51	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	4.55	0.63	มากที่สุด
4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	4.29	0.65	มาก
5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	4.57	0.62	มากที่สุด
6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	4.58	0.57	มากที่สุด
7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง	4.52	0.64	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.50		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.58		
<b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>			
1) พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล	4.57	0.60	มากที่สุด
2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู	4.62	0.51	มากที่สุด
3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	4.64	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
4) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อที่ ประชุม โรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.51	0.55	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.51		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.53		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.55		
<b>องค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</b>			
<b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b>			
1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นใน การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็น รูปธรรมชัดเจน	4.62	0.48	มากที่สุด
2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.70	0.45	มากที่สุด
3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้เพียงพอ ต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน	4.44	0.49	มาก
4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอนให้ เพียงพอและทันสมัย	4.62	0.48	มากที่สุด
5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวางแผนทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และการมีส่วน ร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	4.61	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.60		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.44		

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b>			
1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจน อัตลักษณ์ของหลักสูตร	4.30	0.65	มาก
2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และแผนการ เรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรมโดยเน้นการคิด เป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	4.62	0.48	มากที่สุด
3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง	4.70	0.45	มากที่สุด
4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการคิด	4.70	0.45	มากที่สุด
5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมให้การเสนอ แนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ	4.62	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.59		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.46		
<b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b>			
1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้ หลักสูตร	4.48	0.57	มาก
2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	4.47	0.58	มาก
3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่ รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และ ติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร	4.50	0.61	มากที่สุด
4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้ หลักสูตรเป็นระยะ ๆ	4.59	0.49	มากที่สุด



ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการ เชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.70	0.45	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.55		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.50		
<b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b>			
1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและ ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง	4.24	0.67	มาก
2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อ นักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียน กลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียน ร่วม เป็นต้น	4.23	0.68	มาก
3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมี ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการ วัดผลประเมิน	4.35	0.66	มาก
4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็น ระบบ	4.40	0.69	มาก
5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ บูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้ นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริง และเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน	4.53	0.57	มาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.35		มาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.62		

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b>			
1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	4.59	0.57	มากที่สุด
2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	4.53	0.57	มากที่สุด
3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอก เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา	4.61	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.58		มากที่สุด
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.52		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.53		มากที่สุด
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.49		
<b>องค์ประกอบด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b>			
<b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>			
1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.55	มาก
2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	4.46	0.55	มาก
3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.55	มาก
4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล	4.52	0.66	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.47		มาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.54		

ตารางที่ 35 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ
<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>			
1) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลง	4.42	0.65	มาก
2) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.68	มาก
3) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการของครู	4.56	0.62	มากที่สุด
4) กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำกรปฏิบัติ การ สอนที่เป็นเลิศ(Best Practice)	4.57	0.63	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.48		มาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.61		
ภาพรวมค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.48		มาก
ภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.57		

ตารางที่ 36 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ความคิดเห็นของ  
ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในทุกด้าน

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
<b>1. ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</b>						
1.1 การส่งเสริม ครูในการพัฒนา ศักยภาพของ นักเรียน	1) ส่งเสริมให้ครูกำหนด เกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้ สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน ของโรงเรียนและมาตรฐาน การเรียนรู้เทียบเคียง มาตรฐานสากล	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษา นักเรียนเป็นรายบุคคลให้ คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อ สร้างทางเลือกที่หลากหลาย	13	13	13	13	100
	3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ ส่งเสริมทักษะการคิดอย่าง หลากหลาย	13	13	13	13	100
1.2 การส่งเสริม การเรียนรู้ด้วย ตนเอง	1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จัก วิธีการวางแผนการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้น ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อ นำไปใช้ในการเรียนรู้และการ แก้ปัญหาในชีวิตจริง	13	13	13	13	100

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับโดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	12	12	12	12	92.30
	4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนและครู	13	13	13	13	100
	5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียนคิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	11	11	11	11	84.62
	6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ	12	12	12	12	92.30
1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์	1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา นักเรียนเป็นรายบุคคล	13	13	13	13	100
	2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้	13	13	13	13	100

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) ส่งเสริมการใช้ระบบที่ เลี้ยงนักเรียนเพื่อเพิ่มพูนและ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียน	13	13	13	13	100
	4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัด การเรียนการสอนที่มุ่ง ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน	13	13	13	13	100
	5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยใน ชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	13	13	13	13	100
	6) มีการเปรียบเทียบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับ เป้าหมายทางวิชาการของ โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	13	13	13	13	100
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>97.95</b>
<b>2. ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้</b>						
<b>2.1 การสร้าง บรรยากาศ การเรียนรู้</b>	1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้ง ในและนอกโรงเรียน	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของ นักเรียนและครู	12	12	12	12	92.30
	3) ส่งเสริมการเตรียมความ พร้อมของนักเรียนและครู ในการใช้และการเข้าถึงระบบ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การเรียนรู้และการสืบค้น	13	13	13	13	100

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกาปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	12	12	12	12	92.30
	5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา	13	13	13	13	100
	6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย	13	13	13	13	100
	7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	12	12	12	12	92.30
2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	12	12	12	12	92.30
	2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	13	13	13	13	100
	3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน	13	13	13	13	100

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	13	13	13	13	100
	5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	6) เสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่	12	12	12	12	92.30
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>97.04</b>
<b>3. ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>						
3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน	13	13	13	13	100
	2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียนและเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	13	13	13	13	100
	3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน	12	12	12	12	92.30



## ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	13	13	13	13	100
	5) มีวิจาณญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	12	12	12	12	92.30
3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	13	13	13	13	100
	2) มีอุดมการณ์ในการทำงาน วิวัฒนาการเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	13	13	13	13	100
	3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	12	12	12	12	92.30
	4) ปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรภายในและ ภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับ นวัตกรรมกรเรียนรู้ด้วย รูปแบบที่หลากหลาย	12	12	12	12	92.30
3.3 การเป็นผู้ ที่ได้รับ การยอมรับ นับถือและ ศรัทธา	1) ใจกว้างและยอมรับฟังความ คิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	12	12	12	12	92.30
	2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	13	13	13	13	100
	3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและ กล้าตัดสินใจทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ	12	12	12	12	92.30
	4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	12	12	12	12	92.30
	5) สามารถบริหารความขัดแย้ง ในการจัดการเรียนการสอน ของนักเรียนและครูอย่างมี ประสิทธิภาพ	13	13	13	13	100
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>95.89</b>
<b>4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>						
4.1 การเป็น ผู้นิเทศ อย่างเป็น กัลยาณมิตร	1) จัดระบบการนิเทศอย่างมี ระบบ	13	13	13	13	100
	2) แต่งตั้งคณะนิเทศกรศึกษา เพื่อกำกับและติดตามให้ ความช่วยเหลือและพัฒนาครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนกร สอนร่วมกับหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษา	12	12	12	12	92.30

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	13	13	13	13	100
	4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	12	12	12	12	92.30
	5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง	12	12	12	12	92.30
<b>4.2 การประเมินผล การปฏิบัติ การสอน</b>	1) พัฒนาระบบการประเมินผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครูโดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล	12	12	12	12	92.30

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผล การปฏิบัติงานของครู	12	12	12	12	92.30
	3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อน ผลการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไป พัฒนาและปรับปรุงการจัด การเรียนการสอน	13	13	13	13	100
	4) รายงานคุณภาพการจัด การเรียนการสอนต่อที่ประชุม โรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความ ตระหนัก ยอมรับและนำไป ปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>95.80</b>
<b>5. ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</b>						
<b>5.1 เตรียม ความพร้อมใน การจัดทำ หลักสูตร</b>	1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิด และจุดเน้นในการบริหาร หลักสูตรการเรียนการสอน ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	13	13	13	13	100
	2) สื่อสารความรู้ เรื่อง หลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและ ชุมชน มีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม	13	13	13	13	100
	3) จัดสรรงบประมาณ ระดม ทรัพยากรให้เพียงพอต่อ การจัดทำหลักสูตรการเรียน การสอน	13	13	13	13	100

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานหลักสูตร การเรียนการสอนให้เพียงพอ และทันสมัย	13	13	13	13	100
	5) มีการผสมผสานระหว่าง การควบคุมวางแผนทาง (Manipulate) การกำหนด ทิศทาง และการมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	12	12	12	12	92.30
5.2 การจัดทำ หลักสูตร	1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา และเป้าหมาย ตลอดจน อัตลักษณ์ของ หลักสูตร	12	12	12	12	92.30
	2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วย การเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ ที่บูรณาการนวัตกรรมที่ ส่งเสริมการคิด การแก้ปัญหา ทักษะชีวิตและการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น	13	13	13	13	100
	3) กำหนดวิธีการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ตาม สภาพจริงด้วยวิธีที่หลากหลาย	13	13	13	13	100
	4) ส่งเสริมความสามารถของ ครูในการคิดวิเคราะห์อย่าง เป็นระบบในการพัฒนาหรือ จัดทำหลักสูตร	12	12	12	12	92.30

## ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมการทำงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่า ร้อยละ
		ความ ถูกต้อง (N = 13)	ความ เหมาะสม (N = 13)	ความ เป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	5) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และร่วม ดำเนินการในการจัดทำ หลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ	12	12	12	12	92.30
5.3 การวางแผน การใช้หลักสูตร	1) มีการกำหนดตัวชี้วัด ความสำเร็จในการใช้หลักสูตร	13	13	13	13	100
	2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	13	13	13	13	100
	3) ให้คณะกรรมการบริหาร หลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบ ในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และติดตามเพื่อวางแผนการใช้ หลักสูตร	12	12	12	12	92.30
	4) จัดประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร เป็นระยะ ๆ	12	12	12	12	92.30
	5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่บูรณาการ เชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	12	12	12	12	92.30
5.4 การนำ หลักสูตรไปสู่ การปฏิบัติ	1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลง มือปฏิบัติและประเมินผล การเรียนรู้ของตนเอง	13	13	13	13	100

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียนพิการเรียนร่วม เป็นต้น	12	12	12	12	92.30
	3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน	13	13	13	13	100
	4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	12	12	12	12	92.30
	5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน	12	12	12	12	92.30
5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร	1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	13	13	13	13	100
	2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	12	12	12	12	92.30

ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) มีการกำหนดเกณฑ์ การประเมินการใช้หลักสูตร ร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียน และหน่วยงานภายนอกเพื่อ ยกระดับคุณภาพการจัด การศึกษา	11	11	11	11	84.62
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>95.65</b>
<b>6. ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b>						
<b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>	1) บริหารงาน โดยยึดหลัก ธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและ พัฒนาวิชาชีพตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	13	13	13	13	100
	2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	12	12	12	12	92.30
	3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย ต่าง ๆ และยืดหยุ่นเพื่อพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30
	4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐาน การปฏิบัติงานรายบุคคล	12	12	12	12	92.30
<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>	1) กำหนดให้ครูมี กระบวนการ จัดทำเกี่ยวกับ ปฏิบัติการสอน ที่เป็นเลิศ(Best Practice)	12	12	12	12	92.30
	2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนา วิชาชีพเพื่อเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการของครู	13	13	13	13	100



ตารางที่ 36 (ต่อ)

บทบาท	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ความถี่ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ				ค่าร้อยละ
		ความถูกต้อง (N = 13)	ความเหมาะสม (N = 13)	ความเป็นไปได้ (N = 13)	การนำไปใช้ ประโยชน์ (N = 13)	
	3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทาง วิชาชีพครูที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	12	12	12	12	92.30
	4) สร้างนโยบายและกำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา วิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	12	12	12	12	92.30
<b>ค่าเฉลี่ยร้อยละ</b>						<b>94.23</b>

**ภาคผนวก ง**  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมของแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก(Interview Guideline)

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

\*\*\*\*\*

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....นามสกุล.....

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเพิ่มเติม  
ความคิดเห็นในช่องข้อเสนอแนะ ทุกข้อเสนอแนะจะนำมาเพื่อพัฒนาแนวคำถามของแบบสัมภาษณ์  
ต่อไป

แนวคำถามการสัมภาษณ์	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนในทัศนะของท่านมีลักษณะ อย่างไรบ้าง	.....	.....	..... ..... .....
2. ท่านคิดว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัด การเรียนการสอน พิจารณาได้อย่างไร	.....	.....	..... ..... .....
3. ท่านคิดว่าด้านการพัฒนาศักยภาพของ นักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีบทบาท และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร	.....	.....	..... ..... .....
4. ท่านคิดว่าด้านการสร้างบรรยากาศและ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหาร โรงเรียน ควรมีบทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างไร	.....	.....	..... ..... .....
5. ท่านคิดว่าด้านการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร โรงเรียน ควรมีบทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติ งานอย่างไร	.....	.....	..... ..... .....

แนวคำถามการสัมภาษณ์	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
6. ท่านคิดว่าด้านการนิเทศและ การประเมินผลการปฏิบัติการสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทและ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร	.....	.....	..... ..... ..... .....
7. ท่านคิดว่าด้านการบริหารหลักสูตรและ การเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีบทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติ งานอย่างไร	.....	.....	..... ..... ..... .....
8. ท่านคิดว่าด้านการพัฒนาครูให้เป็นครู มืออาชีพ ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีบทบาท และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร	.....	.....	..... ..... ..... .....
9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ บทบาทการปฏิบัติ หรือ การกระทำ หรือ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนในการแสดงควมมีภาวะผู้นำ ทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง	.....	.....	..... ..... ..... ..... ..... .....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

\*\*\*\*\*

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

หมายเลขโทรศัพท์.....โทรสาร.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

คำถามการสัมภาษณ์

1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในทัศนะของท่านมีลักษณะอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านการจัดการเรียนการสอน  
พิจารณาได้อย่างไร.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านคิดว่าด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีบทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหาร โรงเรียนควรมี บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีบทบาทและ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน ผู้บริหาร โรงเรียน ควรมี บทบาทและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียน ควรมีบทบาทและ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ ผู้บริหาร โรงเรียน ควรมีบทบาทและพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

9. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบบทบาทการปฏิบัติ หรือ การกระทำ หรือพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน ในการแสดงความมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....

## แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP MODEL OF SCHOOL PRINCIPALS

UNDER THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 30

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 และนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการศึกษาระดับปริญญาและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างแบบสอบถาม

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานวิชาการ 1 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และ 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตามแนวทางของบุญชม ศรีสะอาด (2545, น.74) โดยมีเกณฑ์คะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด



ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ขอความอนุเคราะห์ท่านแสดงความคิดเห็นในแต่ละด้าน โดยพิจารณาประเด็นที่ท่านมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนควรแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดตามความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดค่าความหมาย ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

5. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อในทางลบใด ๆ ต่อท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการสร้างและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์

นางพัทธยา ชนะพันธ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับท่านมากที่สุด

## 1. เพศ

ชาย  หญิง

## 2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

## 4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

น้อยกว่า 3 ปี

3 ปี – 10 ปี

10 ปีขึ้นไป

## 5. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ครูผู้สอน

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

**คำชี้แจง** ให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ว่าผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมการทำงานในระดับใดที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
1.	<b>ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</b>				
	<b>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนการสอน</b>				
	1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล	.....	.....	.....	
	2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย	.....	.....	.....	
	3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย	.....	.....	.....	
	<b>1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>				
	1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	.....	.....	.....	
	2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุก ระดับโดยมุ่งเน้นความสามารถใน การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและ ภาษาต่างประเทศ	.....	.....	.....	
	4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ เน้นการให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อ การเรียนการสอนของครูและนักเรียน	.....	.....	.....	
	5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	.....	.....	.....	
	6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียน การสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ	.....	.....	.....	
<b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>					
	1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียนเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียน เป็นรายบุคคล	.....	.....	.....	
	2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการ การจัดการเรียนรู้	.....	.....	.....	
	3) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อ เพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	.....	.....	.....	
	4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่ มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.....	.....	.....	
	6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ	.....	.....	.....	
2.	<b>ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b>				
	<b>2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</b>				
	1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน	.....	.....	.....	
	2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่าง สร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของ นักเรียนและครู	.....	.....	.....	
	3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียน และครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูล สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น	.....	.....	.....	
	4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้น เรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	.....	.....	.....	
	5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง โรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ในการจัดการศึกษา	.....	.....	.....	
	6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญา ท้องถิ่นอย่างหลากหลาย	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	.....	.....	.....	
<b>2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</b>					
	1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	.....	.....	.....	
	2) จัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	.....	.....	.....	
	3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน	.....	.....	.....	
	4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	.....	.....	.....	
	5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	
	6) เสริมพลังอำนาจ(Empowerment)ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่	.....	.....	.....	
<b>3.</b>	<b>ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>				
	<b>3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>				
	1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพ แห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของ โรงเรียน และ เตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	.....	.....	.....	
	3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัด การเรียนรู้ให้แก่ครูใน โรงเรียนเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติที่ยั่งยืน	.....	.....	.....	
	4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อน และประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	.....	.....	.....	
	5) มีวิจรณ์ญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ และมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลัก ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	.....	.....	.....	
<b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>					
	1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไป ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	
	2) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอน	.....	.....	.....	
	3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถ สรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	
	4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับ นวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	.....	.....	.....	
<b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา</b>					
	1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้อื่น	.....	.....	.....	
	2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้	.....	.....	.....	
	3) มีเหตุผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ	.....	.....	.....	
	4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธา จากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	.....	.....	.....	
	5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัด การเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมี ประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	
<b>4. ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>					
<b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b>					
	1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	.....	.....	.....	
	2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและ ติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับ หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา	.....	.....	.....	
	3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	.....	.....	.....	



ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศ ร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบัน เสมอ	.....	.....	.....	
	5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง	.....	.....	.....	
	6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและ นิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความ เข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครู อย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	
	7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอน เพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับ โรงเรียนใกล้เคียง	.....	.....	.....	
<b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>					
	1) พัฒนาระบบการประเมิน ผลควบคู่กับ การจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครู โดย เทียบเคียงมาตรฐานสากล	.....	.....	.....	
	2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อ สะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู	.....	.....	.....	
	3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัด การเรียนรู้นำไปพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน	.....	.....	.....	
	4) รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ต่อที่ประชุม โรงเรียนเพื่อให้เกิด ความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
5.	<b>ด้านการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน</b>				
	<b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b>				
	1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นใน การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่เป็น รูปธรรมชัดเจน	.....	.....	.....	
	2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	.....	.....	.....	
	3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้ เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียน การสอน	.....	.....	.....	
	4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอน ให้เพียงพอและทันสมัย	.....	.....	.....	
	5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวาง แนวทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และ การมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	
	<b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b>				
	1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจน อัตลักษณ์ของหลักสูตร	.....	.....	.....	
	2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรม โดยเน้นการคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	.....	.....	.....	
	3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและ ประเมินผลตามสภาพจริง	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรเน้นฝึกกระบวนการ การคิด	.....	.....	.....	
	5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ให้ การการเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	.....	.....	.....	
<b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b>					
	1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้ หลักสูตร	.....	.....	.....	
	2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	.....	.....	.....	
	3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่ รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้นำ นิเทศ กำกับ และ ติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร	.....	.....	.....	
	4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้ หลักสูตรเป็นระยะ ๆ	.....	.....	.....	
	5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณา การเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้	.....	.....	.....	
<b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b>					
	1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและ ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง	.....	.....	.....	
	2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อ ต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียน พิการเรียนร่วม เป็นต้น	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการวัดผลประเมิน	.....	.....	.....	
	4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	
	5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน	.....	.....	.....	
<b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b>					
	1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง	.....	.....	.....	
	2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	.....	.....	.....	
	3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียนและหน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา	.....	.....	.....	
<b>6.</b>	<b>ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b>				
	<b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>				
	1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	

ที่-	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น เพิ่มเติม
		เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	
	2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	.....	.....	.....	
	3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นใจ สามารถเผชิญกับ สิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	
	4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน รายบุคคล	.....	.....	.....	
<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>					
	1) กำหนดให้ครูมีกระบวนการ จัดทำเกี่ยวกับ การปฏิบัติ การสอนที่เป็นเลิศ(Best Practice)	.....	.....	.....	
	2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการของครู	.....	.....	.....	
	3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	.....	.....	.....	
	4) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ใน การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP MODEL OF SCHOOL PRINCIPALS

UNDER THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 30

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 และนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเชิงทฤษฎี ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการศึกษาระดับปริญญาและจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างแบบสอบถาม

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานวิชาการ 1 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน 2) ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน 5) ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน และ 6) ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตามแนวทางของบุญชม ศรีสะอาด (2545, น.74) โดยมีเกณฑ์คะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ขอความอนุเคราะห์ท่านแสดงความคิดเห็นในแต่ละด้าน โดยพิจารณาประเด็นที่ท่านมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนควรแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดตามความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดค่าความหมาย ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

5. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อในทางลบใด ๆ ต่อท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการสร้างและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์

นางพัทธยา ชนะพันธ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับท่านมากที่สุด

## 1. เพศ

ชาย  หญิง

## 2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

52 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

## 4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

น้อยกว่า 3 ปี

3 ปี – 10 ปี

12 ปีขึ้นไป

## 5. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ครูผู้สอน



**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน**

**คำชี้แจง** ให้ท่านแสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ว่าผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมการทำงานตามที่ท่านพึงประสงค์อย่างไร โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	<b>ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน</b>					
	<b>1.1 การส่งเสริมครูในการจัดการเรียนการสอน</b>					
	1) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล	.....	.....	.....	.....	.....
	2) ส่งเสริมให้ครูทำการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ให้คำปรึกษา/แนะแนวเพื่อสร้างทางเลือกที่หลากหลาย	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างหลากหลาย	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>1.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>					
	1) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักวิธีการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
	2) ส่งเสริมนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในชีวิตจริง	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาในทุกระดับมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	.....	.....	.....	.....	.....

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	4) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้น การให้คำปรึกษาและแนะแนวที่ส่งผลต่อการเรียน การสอนของครูและนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
	5) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	.....	.....	.....	.....	.....
	6) ส่งเสริมให้นักเรียนและครูมีเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียน การสอนร่วมกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ	.....	.....	.....	.....	.....
<b>1.3 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์</b>						
	1) ส่งเสริมการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียนเป็น รายบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....
	2) จัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการกระบวนการจัด การเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนักเรียนเพื่อ เพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอนที่ มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
	5) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
	6) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับ เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
	2.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้					
	1) พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
	2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สร้างสรรค์เพื่อมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและครู	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของนักเรียนและครูในการใช้และการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสืบค้น	.....	.....	.....	.....	.....
	4) วางแผนและแก้ปัญหาในการจัดการชั้นเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	.....	.....	.....	.....	.....
	5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
	6) ระดมทรัพยากรการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย	.....	.....	.....	.....	.....
	7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
	2.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้					
	1) สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ	.....	.....	.....	.....	.....
	2) จัดระบบการยกย่องชมเชยการให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อนักเรียนและครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	.....	.....	.....	.....	.....

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ โรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) สร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้ยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
	5) มีการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
	6) เสริมพลังอำนาจ(Empowerment)ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่	.....	.....	.....	.....	.....
3	<b>ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>					
	<b>3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
	1) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางการเรียนการสอนสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
	2) เป็นผู้นำหรือเป็นหลักในการกำหนดภาพแห่งอนาคตที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	.....	.....	.....	.....	.....
	3) สร้างค่านิยมร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) เป็นแบบอย่างทางวิชาการในการขับเคลื่อนและประยุกต์นวัตกรรมที่เน้นองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....
	5) มีวิจรณ์ญาณอย่างสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบและมีทักษะการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	.....	.....	.....	.....	.....

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3.2 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>						
	1) มุ่งมั่นแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
	2) มีอุดมการณ์ในการทำงานรู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
	3) รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ และ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีขั้นตอนและสามารถ สรุปผลอย่างมีเหตุมีผลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
	5) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับ นวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	.....	.....	.....	.....	.....
<b>3.3 การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือและศรัทธา</b>						
	1) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้อื่น	.....	.....	.....	.....	.....
	2) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	.....	.....	.....	.....	.....
	3) มีเหตุมีผล ตั้งใจจริงและกล้าตัดสินใจทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ	.....	.....	.....	.....	.....
	4) ได้รับการยอมรับนับถือ และความศรัทธาจาก ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....
	5) สามารถบริหารความขัดแย้งในการจัด การเรียนการสอนของนักเรียนและครูอย่างมี ประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
4	<b>ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>					
	<b>4.1 การนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร</b>					
	1) จัดระบบการนิเทศอย่างมีระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
	2) แต่งตั้งคณะนิเทศการศึกษาเพื่อกำกับและติดตามให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
	3) จัดอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครู	.....	.....	.....	.....	.....
	4) พัฒนาเอกสาร คู่มือและข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรเพื่อการนิเทศที่เป็นปัจจุบันเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
	5) ให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
	6) จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
	7) แลกเปลี่ยนบุคลากรนิเทศการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>4.2 การประเมินผลการปฏิบัติการสอน</b>					
1) พัฒนาระบบการประเมิน ผลควบคู่กับการจัดทำแบบประเมินผลการสอนของครูโดยเทียบเคียงมาตรฐานสากล	.....	.....	.....	.....	.....	

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	2) ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อ สะท้อนผลการปฏิบัติงานของครู	.....	.....	.....	.....	.....
	3) สื่อสารและให้ข้อมูลสะท้อนผลการจัด การเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) รายงานคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อ ที่ประชุมโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความตระหนัก ยอมรับและนำไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนา คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
5	<b>ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน</b>					
	<b>5.1 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร</b>					
	1) กำหนดวิสัยทัศน์ แนวคิดและจุดเน้นใน การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
	2) สื่อสารความรู้ เรื่องหลักสูตรให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
	3) จัดสรรงบประมาณ ระดมทรัพยากรให้ เพียงพอต่อการจัดทำหลักสูตรการเรียน การสอน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอน ให้เพียงพอและทันสมัย	.....	.....	.....	.....	.....
5) มีการผสมผสานระหว่างการควบคุมวาง แนวทาง (Manipulate) การกำหนดทิศทาง และ การมีส่วนร่วม (Participate) อย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....	

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>5.2 การจัดทำหลักสูตร</b>						
	1) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ปรัชญา เป้าหมายตลอดจน อัตลักษณ์ของหลักสูตร	.....	.....	.....	.....	.....
	2) ส่งเสริมการจัดทำหน่วยการเรียนรู้และ แผนการเรียนรู้ที่บูรณาการกับนวัตกรรมโดย เน้นการคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง	.....	.....	.....	.....	.....
	4) ส่งเสริมให้ครูเข้าใจการจัดทำหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรเน้นฝึกระบวนการคิด	.....	.....	.....	.....	.....
	5) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมให้ การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....
<b>5.3 การวางแผนการใช้หลักสูตร</b>						
	1) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้ หลักสูตร	.....	.....	.....	.....	.....
	2) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่ รับผิดชอบในการชี้แนะ ชี้แจง นิเทศ กำกับ และ ติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตร	.....	.....	.....	.....	.....
	4) จัดประชุม ปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้ หลักสูตรเป็นระยะ ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
	5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณา การเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....



ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>5.4 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ</b>						
	1) มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและ ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
	2) มุ่งส่งเสริมให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อ ต่อนักเรียนกลุ่มพิเศษทุกกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักเรียนกลุ่มบกพร่องทางการเรียน นักเรียน พิการเรียนร่วม เป็นต้น	.....	.....	.....	.....	.....
	3) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมี ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และ การวัดผลประเมิน	.....	.....	.....	.....	.....
	4) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็น ระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
	5) มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ บูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบเพื่อให้ นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริง และเตรียมก้าวสู่ประชาอาเซียน	.....	.....	.....	.....	.....
<b>5.5 การประเมินการใช้หลักสูตร</b>						
	1) ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลตาม สภาพจริง	.....	.....	.....	.....	.....
	2) เปิดโอกาสให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองมี ส่วนร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร	.....	.....	.....	.....	.....
	3) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้ หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้ง โรงเรียนและ หน่วยงานภายนอกเพื่อยกระดับคุณภาพ การจัดการศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....

ที่	รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	<b>ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ</b>					
	<b>6.1 การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง</b>					
	1) บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจให้ครูปฏิบัติงานและพัฒนา วิชาชีพตนเองอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
	2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	.....	.....	.....	.....	.....
	3) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่ง ที่ท้าทายต่าง ๆ และยืนหยัดเพื่อพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
	4) กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน รายบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู</b>					
	1) กำหนดให้ครูมีกระบวนการจัดทำเกี่ยวกับ การปฏิบัติ การสอนที่เป็นเลิศ(Best Practice)	.....	.....	.....	.....	.....
	2) มีนำเสนอผลงานการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการของครู	.....	.....	.....	.....	.....
	3) ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	.....	.....	.....	.....	.....
	4) สร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ใน การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ**

**คำชี้แจง** ให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อเสนอแนะที่ท่านคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียน หรือเสนอแนวทางอื่น ๆ ใน 6 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

3.2 ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน

.....

.....

.....

3.3 ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน

.....

.....

.....

3.4 ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

.....

.....

.....

3.5 ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

.....

.....

.....

3.6 ด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้และการใช้ประโยชน์ รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30  
โดยใช้วิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิฉบับนี้ เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวิจัยซึ่งท่านผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นเครื่องมือการวิจัยในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว ขอให้ท่านวิจารณ์ แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อรูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความสนใจพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยให้มีคุณภาพต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ช่วยตรวจสอบการวิจัยครั้งนี้

นางพัทธยา ชนะพันธ์  
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา













































## ภาคผนวก จ

การตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย

## ภาคผนวก ฉ

สำเนาประกาศนียบัตรภาษาอังกฤษ

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางพัทธยา ชนะพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 29 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2512
สถานที่เกิด	140 หมู่ 2 ตำบลคอนสาร อำเภอคอนสาร จังหวัดชัยภูมิ 36180
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2534 จบปริญญาตรี (ค.บ.สาขาวิชา เคมี เกียรตินิยมอันดับสอง) พ.ศ. 2550 จบปริญญาโท (กศ.ม.สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน) พ.ศ. 2556 จบปริญญาเอก (ปร.ค.สาขาวิชา การบริหารการศึกษา)
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนคอนสารวิทยาคม อำเภอคอนสาร จังหวัดชัยภูมิ 36180
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติการสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์และรายวิชาเคมี กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
ผลงานทางวิชาการ	1. การพัฒนาชุดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสังคม (STS) เรื่อง สารชีวโมเลกุล ช่วงชั้นที่ 4 2. การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เรื่อง ระบบนิเวศ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
รางวัลที่ได้รับ	พ.ศ. 2546 ได้รับรางวัล “ครูเกียรติยศ สาขาวิทยาศาสตร์” จาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2549 ได้รับรางวัล “ครูเสมอทอง” จาก สมาคมผู้บริหารการศึกษา ช่วงชั้นที่ 4 จังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2553 ได้รับรางวัล “ครูดีในดวงใจ” จาก สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พ.ศ. 2554 ได้รับรางวัล “ครูสอนดี” จาก สำนักงานส่งเสริมสังคม แห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555 ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” จาก สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา