

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ปราณชติ มะโนเรือง

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

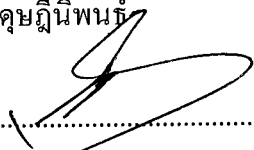
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

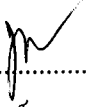
ตุลาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

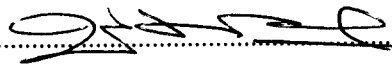
คณะกรรมการควบคุมคดียุติพนธ์และคณะกรรมการสอบคดียุติพนธ์ ได้พิจารณา
คดียุติพนธ์ของ ปรายชติ มะโนเรื่อง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

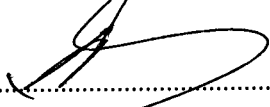
คณะกรรมการควบคุมคดียุติพนธ์

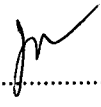

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมุทร ช้วนาน)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะกรรมการสอบคดียุติพนธ์


..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)


..... กรรมการ
(ดร.สมุทร ช้วนาน)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)


..... กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคดียุติพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 12 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ดร.สมุทพร ชำนาญ ประธานที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้อุทิศส่วสเวลาอันมีค่ามาเป็นทีปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการคุษฎี อันประกอบไปด้วย ดร.สมุทพร ชำนาญ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู และผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังปรากฏนามในคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนให้คำแนะนำเสนอแนะข้อคิดเห็นอันมีค่าในการประเมินคุณภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพการศึกษาของไทย

กราบขอบพระคุณ นายสมศักดิ์ ทองเทียม ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

คุณค่าของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดามารดา พร้อมทั้งครอบครัวมะโนเรื่อง ครู บุรพาจารย์ทุกท่าน และขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ขอบคุณทุกกำลังใจที่ให้แรงพลังใจในการสร้างกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร ตลอดระยะเวลาในการทำงาน

ปราณูชลี มะโนเรื่อง

53810105: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: วิเคราะห์/ องค์ประกอบ/ สมรรถนะ /ภาวะผู้นำทางวิชาการ/ ผู้บริหารโรงเรียน/
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ปรากฏชื่อ มะโนเรื่อง: วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (FACTORS
ANALYSIS OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE 18) คณะกรรมการควบคุมคุรุณิพนธ์: สมุท ขำนาญ, กศ.ด., สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด.
624 หน้า. พ.ศ. 2559.

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและประเมินความเหมาะสม
และคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ได้แก่ แบบสอบถามองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนและคู่มือพัฒนา
สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสถิติไค-สแควร์ ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ค่าประมาณ
ความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ประเมินความเหมาะสมและคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะ
ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนี
ความกลมกลืนของโมเดลมีผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน หนังสือคู่มือตาม
องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 การกำหนด
วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ บทที่ 3 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน บทที่ 4 การนิเทศ
บทที่ 5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ บทที่ 6 การพัฒนาครู บทที่ 7 การพัฒนานักเรียน
บทที่ 8 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และบทที่ 9 บทสรุป
3. ผลการประเมินความเหมาะสมและคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมีคุณภาพระดับดีมากทุกด้าน

53810105: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ANALYZE/ COMPONENTS/ COMPETENCIES/ INSTRUCTIONAL LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATORS/ SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18

PRANCHALEE MANORUANG: (FACTORS ANALYSIS OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18) DISSERTATION ADVISORS: SAMUT CHAMNAN, Ph.D., SURAT CHAICHOMPOO. Ph.D., 624 P. 2016.

The purposes of a factor analysis of instructional leadership competencies for school administrators under the Secondary Educational Service Area office 18 were to analyze the factors of academic leadership competencies of school administrators under the Secondary Educational Service Area office 18, and to design and assess a quality of manual to developing academic leadership for school administrators. The research sample drawn by quota sampling, comprised of 217 participants. The instruments for this research were a questionnaire of instructional leadership competencies and a manual book to develop instructional leadership for school administrators. Collected data were analyzed by computer programs, mean, standard deviation, Correlation Coefficiency, Chi-Square, Factor loading, Goodness of Fit Index, Adjusted Goodness of Fit Index, Root Mean Square Error of Approximation and focus group for assessing the manual.

The research results revealed that:

1. The academic leadership competencies of school administrators under the Secondary Educational Service Area office 18 were at a high level. The results from the confirmatory factor analysis of the overall achievement indicators of the of instructional leadership competencies were acceptable at the criterion level.
2. The manual to develop academic leadership for school administrators consisted of 9 chapters; they were; introduction, determination of vision, goals, and missions of learning, supervision, curriculum and teaching management, research to improve the quality of education, teacher development, student development and learning Environments and summary.
4. The manual to develop instructional leadership for school administrators was rated at highest level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	11
คำถามการวิจัย	12
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	12
กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
ขอบเขตของการวิจัย	15
นิยามศัพท์เฉพาะ	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	22
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ	27
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ	187
การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ	204
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับตัวบ่งชี้	218
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคู่มือ	242
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	252
3 วิธีดำเนินการวิจัย	268
ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	268
ตอนที่ 2 การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	270
ตอนที่ 3 การสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	276

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและหาคุณภาพของกลุ่มพัฒนา สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิค การอภิปรายกลุ่ม.....	278
4 ผลการวิจัย.....	280
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18	280
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	281
ตอนที่ 3 ผลการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียน	333
ตอนที่ 4 ผลการประเมินประสิทธิผลและหาคุณภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน.....	335
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	353
สรุปผลการวิจัย.....	354
อภิปรายผล	358
ข้อเสนอแนะ.....	369
บรรณานุกรม	372
ภาคผนวก	393
ภาคผนวก ก.....	394
ภาคผนวก ข.....	400
ภาคผนวก ค.....	421
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	624

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้	54
2	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger และ Murphy	90
3	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy	93
4	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber	95
5	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่าย (Simplified model) โดย Alig-Mielcarek and Hoy (2005)	96
6	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Alig-Mielcarek and Hoy (2005) ปรับจากแนวคิดของ Hallinger	97
7	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เจียวกศรี (2548)	100
8	การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	102
9	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้	117
10	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	119
11	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	131
12	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	133
13	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ	140
14	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ	142
15	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	149
16	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	151
17	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู	156
18	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู	158
19	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน	163

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนา นักเรียน	165
21 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....	170
22 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้.....	172
23 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้.....	175
24 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน.....	177
25 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ.....	179
26 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้.....	181
27 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู.....	183
28 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน	184
29 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....	185
30 แนวคิดการใช้ขนาดตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในการวิจัยแนวคิดการใช้ขนาดตัวอย่าง.....	208
31 ตัวอย่างหัวข้อการวิจัยที่ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ หัวข้อการวิจัย.....	213
32 การกำหนดสัญลักษณ์	282
33 การกำหนดสัญลักษณ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	282
34 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้.....	287
35 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	289
36 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ	290

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
37	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้.....	292
38	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู.....	294
39	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน.....	295
40	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....	297
41	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้.....	299
42	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน.....	301
43	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ.....	303
44	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้.....	305
45	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู.....	307
46	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน.....	309
47	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....	311
48	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้.....	313
49	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI).....	314

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
50	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU).....	316
51	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU).....	317
52	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU).....	319
53	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศ (SU).....	320
54	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE).....	322
55	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE).....	323
56	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE).....	325
57	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครู (TE).....	326
58	แสดงผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST).....	328
59	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียน (ST)	329
60	ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL)	331
61	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL).....	332
62	สรุปการพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 7 ด้าน	332

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
63 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้.....	335
64 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	337
65 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศ	339
66 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้.....	341
67 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาครู	343
68 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนานักเรียน.....	345
69 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้.....	347
70 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์หาค่า <i>IOC</i>	396

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18.....	14
2	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	113
3	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้.....	176
4	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน	178
5	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการนิเทศ.....	180
6	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้.....	182
7	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู.....	184
8	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน	185
9	โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....	186
10	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	188
11	รูปแบบการวิเคราะห์หัวประกอบ	206
12	ความร่วมมือกัน.....	210
13	การได้คะแนนองค์ประกอบ	211
14	ค่าความแปรผันของตัวแปรทั้งหมดของแต่ละองค์ประกอบ	212
15	ลำดับชั้นของการอธิบายจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ.....	217
16	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI)	312
17	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน (CU).....	315
18	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU)	318
19	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ (RE).....	321
20	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE).....	324
21	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST).....	327

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
22	โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL)	281

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องอาศัยการเรียนรู้เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ มนุษย์ได้ใช้ความรู้ที่สั่งสมและถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษจากรุ่นสู่รุ่นตั้งแต่โบราณมาจนถึงปัจจุบัน และนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิต ทำให้สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้อย่างสะดวกสบายและหลากหลาย ซึ่งการเรียนรู้ของมนุษย์ นั้นเป็นพรสวรรค์ที่สามารถเรียนรู้ได้เองจากประสบการณ์ และยังเรียนรู้ได้จากการถ่ายทอดความรู้ จากผู้รู้ นั่นคือจากการจัดหลักสูตรและการสอนซึ่งจะช่วยให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ในปัจจุบันการเรียนรู้ที่สำคัญอยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ การศึกษาเป็นรูปแบบที่มีมานานโดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกันของมนุษย์เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และความงอกงาม (McNiff, 2002) ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาและทำหน้าที่สอนต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพ และมีเป้าหมาย ที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุถึงผลการเรียนรู้ ดังนั้นการสอนจึงเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่เป็น เครื่องช่วยใ้คนได้มีประสบการณ์ที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น จนสามารถดำรงชีพ ได้อย่างราบรื่น เป็นประโยชน์แก่ตนเองและส่วนรวม ซึ่งถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 (2553) อันเป็นกฎหมายแม่บทที่มุ่งเน้น การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพตลอดจนมุ่งให้การศึกษาที่มีสัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพ ยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 78) เนื่องจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอนของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานภายในโรงเรียน (Chell, 2001, p. 5) ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ เช่น Flath (1989 cited in Chell, 2001, p. 5) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการนำมา ซึ่งความมีประสิทธิภาพภายในโรงเรียน Findley (1992 cited in Chell, 2001, p. 5) พบว่าผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความมีประสิทธิภาพภายในโรงเรียน Perkey and Smith (1983 อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2543, หน้า 14) พบว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นผู้บริหาร

โรงเรียนมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับ Chell (2001, p. 6) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พบว่า งานวิจัยจำนวนมากกล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่าเป็นบทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพนักเรียนอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะจัดการงานเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ โดยที่งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 56) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารศึกษาว่า จะต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้กำหนดสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 19) ซึ่งสอดคล้องกับ Smith (1961 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547) ที่ได้เสนอแนะการใช้เวลาในการบริหารและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า 1) การบริหารงานวิชาการคิดเป็นร้อยละ 40 2) งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 20 3) งานบริหารกิจการนักเรียน นักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 4) งานบริหารการเงินคิดเป็นร้อยละ 5 5) งานบริหารอาคารสถานที่คิดเป็นร้อยละ 5 6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนคิดเป็นร้อยละ 5 7) งานบริหารทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 5

จากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาประสบความสำเร็จไปหลายด้านแต่ยังมีอีกหลายด้านที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียน ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ที่พบว่ามีสถานศึกษา

จำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งการคิดวิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ในการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข พัฒนาและสานต่อหลายเรื่อง เช่น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งมีโรงเรียนมากกว่าสามหมื่นแห่งทั่วประเทศทั้งในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ในวิชาหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และจากการประเมินรอบสองของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาจำนวน 22,425 แห่ง มีถึงร้อยละ 20.30 ที่ต้องได้รับการพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 5-6)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยภายในที่บ่งชี้คุณภาพของโรงเรียนที่สำคัญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชา ดูแลและควบคุมการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดการศึกษาสามารถใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการมีอิทธิพลเหนือผู้ปฏิบัติคนอื่น ๆ ในโรงเรียนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

การบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนงานวิชาการ โดยมี การดำเนินงานดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 34) 1) การวางแผนการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ สร้างความตระหนัก ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ กำหนด ขอบข่ายภารกิจงานการจัดทำแผนงานวิชาการนำแผนไปปฏิบัติ ประเมินผลวิเคราะห์ผลจากการประเมินและพัฒนางานวิชาการ 2) การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ สร้าง ความตระหนัก ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ วางแผนและดำเนินการจัดการเรียนการสอน จัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการสื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ การส่งเสริมงานวิจัยเพื่อพัฒนา การพัฒนาการเรียนการสอน ทุกกลุ่มสาระ การจัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการให้เอื้อต่อการเรียน ส่งเสริมการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษและช่วยเหลือนักเรียนด้อยโอกาส 3) การนิเทศ การศึกษา ได้แก่ สร้างความตระหนัก ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ วางแผนจัดทำ โครงการนิเทศภายใน ดำเนินการนิเทศภายในตามโครงการ ประเมินผลโครงการ ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารวิชาการเป็นสมรรถนะความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นตัวที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คณะกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543, หน้า 82-84) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 39 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะในด้านวิชาการ สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ 1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ 2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน 3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 7) รอบรู้ทางการศึกษา 8) ความรับผิดชอบ 9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร 10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร และ 12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

นอกจากนี้สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้กำหนดสมรรถนะและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ด้านการบริหารวิชาการ ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมสนับสนุน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้ครูได้จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษาด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) (McEwans, 2003) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งการปรับเปลี่ยนมุมมองของงานในวงที่กว้างกว่าและเป็นระบบมากกว่า แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการจำกัดวงเข้ามาที่งานด้านวิชาการของสถานศึกษา ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาในวงกว้างจะมุ่งไปที่วิธีการที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมให้มีรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Elmore, 2002) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ความร่วมมือนี้จะนำไปสู่การพัฒนา การปฏิบัติการสอนของครู ซึ่งการพัฒนาเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย Leithwood (2006) กล่าวว่ารูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership model) ส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้เน้นความสำคัญของผู้นำโรงเรียน (School leaders) โดยที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องใส่ใจอย่างมากกับ

งานการเรียนการสอนของโรงเรียน หากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและหลักสูตร ดังนั้นจึงเรียกมิติภาวะผู้นำโรงเรียน (The Dimension of school leadership) ว่าเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (McNeill, Cavanagh, & Silcox, 2003) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียนและมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนต้องการจะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Findley and Findley, 1992 cited in Chell, 2001) ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญ คือ ต้องมุ่งเน้นที่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างสูงของนักเรียน ถ้ามีเป้าหมายที่จะทำโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ก็ต้องหาแนวทางเพื่อเน้นการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (Hughes and Ubben, 1989) การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพ และการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน (Dimmock and Walker, 2005) ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีและต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน (ชัยรัตน์ หลายวัชระกุล, 2547) ซึ่งไคศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีขีดความสามารถสูงในการบริหารจัดการการเรียนการสอนนั้น จะต้องพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ใน 5 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 2) การพัฒนานักเรียน 3) การพัฒนาครู 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ และ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

การจัดการศึกษาของชาติมีความมุ่งหมายเพื่อให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการให้มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามมาตรา 39 ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป อันจะก่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระด้านการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะการใช้ฐานโรงเรียน (School based) เป็นหน่วยสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษานับเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นแกนนำพาจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธา ในการส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน กระตุ้นและจัดการ ให้ครู นักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการรับผิดชอบภาระงาน และใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่น กว่าผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) นั่นเอง

การจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันยังมีปัญหามากมาย จากมุมมองหรือทรรศนะของ บุคคลสำคัญทางการศึกษาที่เห็นพ้องกันว่า การศึกษาของไทยยังคงอยู่ในภาวะวิกฤตอย่างยิ่ง ในทุกระดับการศึกษา (รุ่ง แก้วแดง, 2544, หน้า 7) รวมทั้งวิกฤตทางด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งเน้นเนื้อหามากกว่าสร้างจิตวิญญาณและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้คุณภาพการศึกษามีแนวโน้ม ด้อยลง และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (จรัส สุวรรณเวลา, 2539, หน้า 12-13) ซึ่งจากผลการประเมิน โครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for international student assessment: PISA) ประจำปี 2012 ผลปรากฏว่าประเทศไทย มีผลการประเมินวิชาวิทยาศาสตร์ อยู่อันดับที่ 47 วิชาคณิตศาสตร์ อยู่อันดับที่ 50 และด้านการอ่าน อยู่อันดับที่ 48 อันดับผลการสอบ PISA ค.ศ. 2012 ของไทยโดยรวมยังอยู่ที่ 50 จาก 65 ประเทศที่เข้าร่วมทดสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556) และจากการประชุมของ World economic forum (WEF)-the global competitiveness report 2012-2013 ถึงการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน ปรากฏว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับรั้งท้าย คือ อันดับที่ 8 เป็นรองจากประเทศเวียดนาม ที่ได้อันดับ 7 และ ประเทศกัมพูชา อันดับ 6 ซึ่งประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาดีที่สุดในกลุ่มอาเซียนเรียงตามลำดับ ที่ดีที่สุด มีดังนี้ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศกัมพูชา ประเทศเวียดนาม และประเทศไทย (ภาวิช ทองโรจน์, 2556)

จากเป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ได้เน้น 3 ประเด็นหลัก คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย พัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและเนื้อหา 2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ เพิ่มโอกาส ทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัยมีโอกาส เข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา โดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกกระบวนการศึกษาด้วย ทั้ง 3 ประเด็นหลักนี้จะส่งผลให้คนไทยยุคใหม่เป็นคนที่มีความสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์

แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่ม มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกและความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รังเกียดการทุจริต และต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง และสามารถก้าวทันโลก โดยที่ผู้เรียนทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงขึ้น กำลังแรงงานและผู้สูงอายุได้รับการศึกษา และเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น มีทักษะและมีความรู้พื้นฐาน ทั้งในการดำรงชีวิตและในการทำงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีมาตรการหลัก ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ในหลายด้าน เช่น พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่ด้อยคุณภาพ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพด้านการจัด หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ กิจกรรม การวัดและประเมินผลการศึกษาที่มีคุณภาพ และพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท ให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่ที่มุ่งเน้น การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบบริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการ แนวใหม่มาใช้ควบคู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 1-25)

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้นให้สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และสายการบริหารนิยมแบบราบมากกว่าเป็นแบบปิรามิด ตลอดจนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนโดยยึดกิจกรรมที่ดำเนินการกับผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสามารถช่วยให้การทำงานบังเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 10-13) จึงมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนา ปรับปรุง สิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นอาวุธสำคัญคู่กายที่มีอยู่ในตัวตนของผู้บริหาร โรงเรียนมีอาชีพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและ ถูกนำมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เหตุเพราะการกำหนดสมรรถนะ ของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของหน่วยงาน อีกทั้งยังนำหลักการแนวคิด มาใช้ในกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548) ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้อง ใช้ความสามารถที่มีอยู่และที่ซ่อนเร้นอยู่มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ บังเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น

ดังนั้นหากจะกล่าวโดยรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถหลัก (Core competency) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามตำแหน่งและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องของกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่าง ๆ แต่ที่สำคัญบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งครู นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องรองรับกลยุทธ์นั้น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถ (Competency) รองรับกลยุทธ์นั้น และถ้าจะมองเป้าหมายสู่ความสำเร็จแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่ควรให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ข้อมูล สิ่งที่ได้รับจากการรับการศึกษาการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาด้วยตัวเอง การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทักษะ (Skill) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial skill: M) ประกอบด้วย การบริหารและอำนวยการ ระบบความคิดในการจัดการ การจัดระบบความคิด การวางแผน/ เป้าหมายในอนาคตที่จะทำ 2) ด้านการปฏิบัติงาน (Technical skill: T) ทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงานที่แตกต่างกัน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ประกอบด้วย ความคิด ความรู้สึก ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลคิดว่ามาเป็นอุปนิสัยส่วนตัว องค์ประกอบดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งหากผู้บริหารโรงเรียน มีสิ่งเหล่านี้ในตัวแล้วเป็นที่มั่นใจว่าจะสามารถพัฒนา ปรับประยุกต์ และนำมาใช้ ดำเนินการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพแน่นอน

การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะบริหารจัดการอย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะหวังจะให้เกิดก็คือ ความเจริญงอกงามในตัวผู้เรียน ทั้งด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) จิตพิสัย (Affective domain) และทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เมื่อผู้บริหารเกิดความตระหนักที่จะจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมองการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ที่ผูกพันเกี่ยวเนื่องกันภายในองค์กรและสถานการณ์นอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม การบริหารจัดการเกี่ยวกับหลักสูตร การพัฒนาเทคนิค การสอน บรรยากาศของการบริหาร ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Achievement) ผลการปฏิบัติงานของครู ความเจริญงอกงามของนักเรียนในด้านต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ชุมชน เจตคติของนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551, หน้า 82-84)

การบริหารงานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนงานวิชาการ โดยมี การดำเนินงานดังต่อไปนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2544, หน้า 34) 1) การวางแผน การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ สร้างความตระหนัก ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ กำหนดขอบข่ายภารกิจงานการจัดทำแผนงานวิชาการ นำแผนไปปฏิบัติ ประเมินผลวิเคราะห์ผล จากการประเมินและพัฒนางานวิชาการ 2) การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ สร้างความตระหนัก ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ วางแผนและดำเนินการ จัดการเรียนการสอน จัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการสื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ การส่งเสริมงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ทุกกลุ่มสาระ การจัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการให้เอื้อต่อการเรียน ส่งเสริมการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษและช่วยเหลือนักเรียนด้อยโอกาส 3) การนิเทศการศึกษา ได้แก่ สร้างความตระหนักศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ วางแผนจัดทำโครงการนิเทศภายใน ดำเนินการนิเทศภายในตามโครงการ ประเมินผลโครงการ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์แล้วยังขึ้นอยู่กับศิลปะ ในการบริหารงานของผู้นำในการบริหารงาน นอกจากนี้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิก เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคล และทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นพร้อมกัน ผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น

จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ที่มีภาวะผู้นำ หากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรขาดภาวะผู้นำแล้ว จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ค่านิยมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเฉพาะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมยุคของข้อมูลข่าวสาร ที่รวดเร็ว ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร สถานศึกษาที่จะมีประสิทธิผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร เป็นสำคัญ เรื่องความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความพยายามของผู้อื่นซึ่งมีความสำคัญ ต่อองค์กรด้วยเหตุผลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือสมรรถนะของผู้บริหาร

สมรรถนะ Competency คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของ บุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องรู้ต้องการให้รู้ เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ปกครอง 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องรู้ต้องการให้ทำ เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะ ด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็น

ความชำนาญในการใช้งาน 3) ลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ ลึกลงไปในจิตใจต้องปลูกฝัง สร้างความอยากรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดัน ให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการตามสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารด้านวิชาการ ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 21) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) สามารถ นิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการ เรียนรู้

จากความสำคัญและความเป็นมาทั้งสมรรถนะของผู้บริหารด้านวิชาการและภาวะผู้นำ ทางการศึกษาดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อโรงเรียน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหาร มีความสำคัญใกล้ชิดกับคุณภาพการศึกษาจึงมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติของสถานศึกษา แต่ละแห่งต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ถือเป็นภารกิจหลัก หรือหัวใจของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการวางแผนงานวิชาการ การบริหารงาน วิชาการ การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียน งานทะเบียน นักเรียน และการประเมินผลการจัดงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิด ในสถานศึกษา โดยเฉพาะผลงานทางวิชาการที่ผ่านการประเมินแล้วอย่างถูกต้องจะเป็นตัวบ่งชี้ ถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของการจัดการทางด้านวิชาการของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2544, หน้า 4) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะเด่นในด้านงานวิชาการ จะสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างตรงเป้าหมายของหลักสูตร เป็นไปตามนโยบายของการปฏิรูป การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาภายใต้ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีโรงเรียนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 50 โรงเรียน ได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ซึ่งการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานับเป็นนโยบายที่สำคัญ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อันจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบ ทางการศึกษาในระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในทุกระดับชั้นให้เพิ่มสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับชาติ ซึ่งเป็นการสนองนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีพันธกิจ คือ จัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม 12 ประการ ส่งเสริมกระบวนการคิด

เน้นการจัดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เชื่อมโยงสู่การเรียนรู้แบบบูรณาการ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brookover (1979, อ้างถึงใน ถวิล อรัญเวศ, 2555, หน้า 127) เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีผลสำเร็จสูงกับโรงเรียนที่มีผลสำเร็จต่ำ ยืนยันชัดเจนถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีอิทธิพลต่อความคาดหวัง การสังเกตการสอนและการนิเทศการพัฒนาบุคลากรและสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา และยังมีงานวิจัยของ Bamburg and Andrew (1990, pp. 17-19 cited in Chell, 2001, p. 12); Mitchell and Castle (2005); Wagner et al. (2006) ต่างยืนยันว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางวิชาการผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งรวมทั้งการทุ่มเทระหว่างครูกับผู้บริหาร โรงเรียนด้วยจึงจะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพ

จากสภาพความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ใน 7 ด้าน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาครู 6) การพัฒนานักเรียน และ 7) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งผลจากการวิจัยผู้วิจัยจะได้นำไปสร้างคู่มือในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. เพื่อสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน
4. เพื่อประเมินความเหมาะสมและหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีอะไรบ้าง
2. โมเดลโครงสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันหรือไม่
3. คู่มือพัฒนาพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เป็นอย่างไร
4. คู่มือพัฒนาพัฒนาสมรรถนะภาวะมีความเหมาะสมและคุณภาพของคู่มือพัฒนา สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอย่างไร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสำคัญ ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้ บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นสมรรถนะที่ได้รับ การยืนยัน แล้วว่ามีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลทางวิชาการในสถานศึกษา สามารถนำ สมรรถนะไปสร้างเกณฑ์การประเมินหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งจะยังผล ไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพของนักเรียน ตลอดจนได้คู่มือเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหาร ตลอดจน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สู่การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่ประสบความสำเร็จและทรงประสิทธิผล ด้วยตนเอง

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำสมรรถนะที่ผ่านการพัฒนามีคุณภาพ ให้โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การบริหารจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนและยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน และยังสามารถใช้ เป็นแบบประเมิน กำกับติดตามการดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียนในสังกัดได้อีกช่องทางหนึ่งด้วย

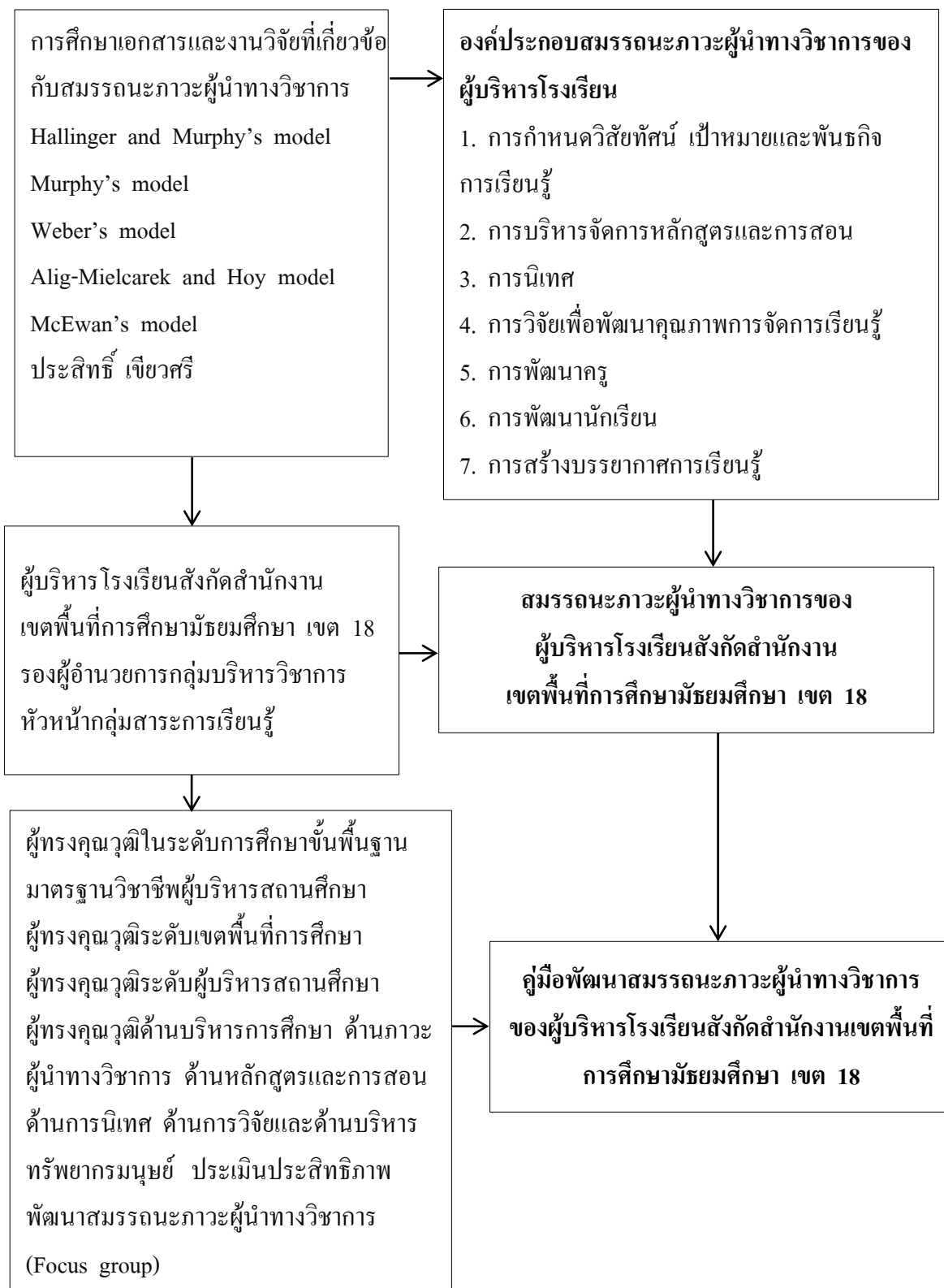
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำสมรรถนะที่ผ่านการพัฒนามีคุณภาพ ไปใช้ในการฝึกอบรมเตรียมบุคลากรเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และใช้เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ขั้นพื้นฐาน

4. หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน หรือการอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการสามารถประยุกต์หลักการ และเนื้อหาจากสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการบรรจุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมได้

5. หน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน สามารถนำหลักการและสาระจากสมรรถนะที่ผ่านการพัฒนาจนมีคุณภาพ ไปบรรจุไว้ใน การสอบ ซึ่งจะเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหรือยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนได้ กล่าวคือ ผู้สอบ ได้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะยังผลไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพของนักเรียนต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบของ Hallinger และ Murphy (Hallinger & Murphy, 1985) 2) รูปแบบของ Murphy (Murphy, 1990) 3) รูปแบบของ Weber (Weber, 1996) 4) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Alig-Mielcarek and Hoy (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005) 5) รูปแบบของ McEwan (McEwan, 2003) และ 6) รูปแบบ ของประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ซึ่งมีโมเดล โครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะรวมภาวะผู้นำ ทางวิชาการ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ขอบเขตของการวิจัย

1. เนื้อหาเชิงวิจัย

เนื้อหาเชิงวิจัยเป็นข้อมูลที่วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 รูปแบบได้แก่

- 1) รูปแบบของ Hallinger และ Murphy (Hallinger and Murphy, 1985) 2) รูปแบบของ Murphy (Murphy, 1990) 3) รูปแบบของ Weber (Weber, 1996) 4) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Alig-Mielcarek and Hoy (Alig-Mielcarek and Hoy, 2005) 5) รูปแบบของ McEwan (McEwan, 2003) และ 6) รูปแบบของประสิทธิ์ เทียวศรี (2548) ซึ่งมีโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะรวมภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
- 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล และการบริหารหลักสูตรและการสอน 3) องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศมี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน ในสถานศึกษา การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา การประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
- 4) องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู ในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 5) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร การนิเทศการสอนและประเมินครู และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู
- 6) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 7) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 50 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 50 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 400 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 รวมทั้งสิ้น จำนวน 500 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 217 คน ซึ่งได้มาจากตารางการกำหนดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) และทำการให้สัดส่วนโควตาได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 22 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 22 คน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 173 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 โมเดลสมมุติฐานสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

3.1.2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

3.1.3 การนิเทศ

3.1.4 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

3.1.5 การพัฒนาครู

3.1.6 การพัฒนานักเรียน

3.1.7 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

3.2 คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศ การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

วิชาการภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่เป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการพัฒนานักเรียน

8. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สมรรถนะการบริหารวิชาการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่เป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

9. การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กระบวนการสร้างและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ในรูปของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และดำเนินการสร้างคู่มือเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

10. คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้วยตนเอง โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ คำชี้แจงในการใช้คู่มือ ความรู้และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาครู 6) การพัฒนานักเรียน และ 7) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยครอบคลุมทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งมีขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นรู้จักตนเอง 2) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ขั้นการวิเคราะห์ และ 4) ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

11. น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้กับองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า .30

12. โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

13. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง วิธีการทางสถิติที่วิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้เป็นตัวแปรสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการขององค์ประกอบนั้น โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)

14. ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยค่าไค-สแควร์ต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit index: *GFI*) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: *AGFI*) มีค่าเท่ากับหรือเข้าใกล้ 1

15. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นของรัฐ

16. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง สำนักงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา เขตที่ 18 (ชลบุรี-ระยอง)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อให้การศึกษาวิจัยนี้ดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยจึงได้ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
 - 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.4 บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional leadership of school administrators)
 - 2.5 ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.6 องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ
 - 2.7 การประเมินภาวะผู้นำด้วยตนเอง
 - 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.9 ภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.10 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 2.11 ทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21
 - 2.12 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership models)
 - 2.13 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 3.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 3.4 วิธีการกำหนดสมรรถนะ
- 3.5 วิธีการประเมินสมรรถนะ
- 3.6 ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน
- 3.7 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ
- 3.8 คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)
 - 4.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
 - 4.2 ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ
 - 4.3 ความหมายของค่าต่าง ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ
 - 4.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ
 - 4.5 การออกแบบวิจัยและการประยุกต์ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ
5. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับตัวบ่งชี้
 - 5.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 5.2 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
 - 5.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 5.4 ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้
 - 5.5 การเลือกตัวบ่งชี้
 - 5.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 5.7 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้
 - 5.8 รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้
6. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคู่มือ
 - 6.1 ความหมายของคู่มือ
 - 6.2 ประเภทของคู่มือ
 - 6.3 องค์ประกอบของคู่มือ
 - 6.4 ลักษณะของคู่มือที่ดี
 - 6.5 แนวทางการจัดทำคู่มือ
 - 6.6 เอกสารเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำองค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบผลสำเร็จไปกว่าครึ่งหนึ่งแล้ว การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าสถานศึกษาใดมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำ ย่อมทำให้งานบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1. ความหมายของผู้นำ

เมื่อก้าวถึงผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำในหลายทัศนะ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้น หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมรับปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

2. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

เคนหวัง บุญเทศ (2553, หน้า 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์

ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื้อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหา และอุปสรรค มีธรรมาจริยธรรม มีความเมตตาปราณีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 35-40) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อ่อนน้อมหรือมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ ความเฉลียวฉลาด บุคลิกดี เป็นที่น่านับถือ น่าไว้วางใจ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์ขันและทำงานอย่างมีระบบ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะดังกล่าวด้วย

3. ความหมายของภาวะผู้นำ

หน่วยงานหรือองค์กรใดจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2545, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครอบคลุมในมิติที่กว้าง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจและจูงใจในการตัดสินใจ

ทองใบ สุคชารี (2549, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีจุดรวมที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงหมายถึง กระบวนการที่บุคคล

ใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝัง ศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน มีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 437-452) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ 3 ทฤษฎี ดังนี้

4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการต่าง ๆ ได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

4.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) รวมถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rain) นอกจากนี้ยังมีผลงานการวิจัยดังต่อไปนี้

4.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (The Michigan studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัย Michigan ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงานกลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ

- 1) การมุ่งที่คนหรือพนักงาน
- 2) การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน

4.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio state studies) ประมาณปลายปี ค.ศ.1940 ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสองประเภท คือ 1) ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก 2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

4.2.3 ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's managerial grid) ตารางการจัดการ (Managerial grid) เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือความเอาใจใส่ในคนและความเอาใจใส่ในงาน

ความเอาใจใส่ในคน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

4.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดการคาดหวังประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวหรือพฤติกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ละสถานการณ์เหมาะกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกันหลายรูปแบบ จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของโครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าแนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำปัจจัยภายนอกองค์การ ความเครียดสภาพบรรยากาศเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยมีผลต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในงาน หากทราบว่า บุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ให้ดี ก็สามรถสนับสนุนให้เกิดพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น การศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงยังไม่มีที่สิ้นสุด และจำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างเป็นความรู้ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อไป

4.3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational favor ability) โมเดล Fiedler ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งสมมติว่าผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทรรศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้นโมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

4.3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations)

4.3.1.2 โครงสร้างงาน (Task structure)

4.3.1.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position power)

ตัวแปร 3 ประการ เมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบของตัวแปรนี้ สำรวจความพึงพอใจของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ การประสมประสานสถานการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ

4.3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Evans และ House ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory of motivation) เมื่อพนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานถ้าเขาเชื่อว่าความพยายาม จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการคือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้ การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม 4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ

4.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ โมเดล Vroom-yetton-jago เป็นทฤษฎี ซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่าโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative decision model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative leadership) เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกการตัดสินใจ ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่ง Vroom และ Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกการตัดสินใจ คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่าทฤษฎีด้านภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกันตามแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละสมัย โดยแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกันออกไป ไม่อาจหาข้อยุติได้ว่าทฤษฎีใดถูกต้องมากที่สุด เพราะแต่ละทฤษฎีมีคุณประโยชน์ในแง่ใดแง่หนึ่งเสมอ ซึ่งผลจากการศึกษาข้อบกพร่องและการวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการได้ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดที่มีผู้เสนอไว้แต่เดิม และพยายามศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อชนรุ่นหลังที่จะได้นำแนวคิดไปเป็นแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional leadership) มีบทบาทที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ถาวร เส็งเอียด (2550, หน้า 150) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รานิ วสุภัทร (2551, หน้า 29) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่าหมายถึงการแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนัก ในจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกัน โดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามกำหนดไว้

Davis and Thomas (1989, p. 21) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่นำพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

Debevoise (1984, pp. 14-20 cited in Davis and Thomas, 1989, p. 21) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำเพื่อสนับสนุนพัฒนาการทางการเรียนของนักเรียน

Flath (1989, pp. 19-20 cited in Chell, 2001, pp. 5-6) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นการริเริ่มที่แสดงออกถึงความพยายามหรือการดูแล เพื่อปกป้องรักษาหรือสนับสนุนประเพณีทางการศึกษาในโรงเรียน ขณะที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นแขนงที่พิเศษของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เน้นหลักสูตรและการเรียนการสอน

2) ผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารผู้ซึ่งให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของการเรียน การสอน อำนวยความสะดวกให้กับครู นักเรียนและหลักสูตร

3) บทบาทของผู้นำทางวิชาการ คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงเรียน ทีมงานและ นักเรียนให้เหมาะสมกับหลักสูตร เพื่อคุณภาพสูงสุดของการเรียนการสอน

Gervin (2001, p. 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็น แกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์กร ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

Hallinger and Heck (1997 cited in Southworth, 002) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผล ต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้น ที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึง ใฝ่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์กร เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามามีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของครู (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999 cited in Southworth, 2002) ผลของภาวะผู้นำ ทางวิชาการแยกเป็น 3 ประเภทคือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการการเรียน การสอน และการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน

McEwan (2003, p. 6) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ภาวะที่ผู้นำ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

Glickman (2009, p. 131) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการคือการบูรณาการของงาน เพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนา หลักสูตร

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผล ให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

2. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ

ทางวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ จึงได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

2.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549, หน้า 8) ได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในมาตรฐานที่ 10 ดังนี้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

- ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

- ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม

การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

- ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

- ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

- ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็น

ในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น

- ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็น

นิติบุคคลของสถานศึกษา

- ผู้บริหารริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

- ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

- ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดและประเมิน

ผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา

- ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา

- ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

- ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ วัสดุอย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน

- ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/ กลุ่มโรงเรียน/ ชุมชน
- ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและการประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง

อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

- ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
- ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

- การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/ มาตรฐานที่กำหนดไว้

อย่างน้อยร้อยละ 75 ของแผน

- ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ

(Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานให้บรรลุตามมาตรฐาน

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

- ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง
- ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจกับผลงานของสถานศึกษา

2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มีองค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, 2544) ครูสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 ขึ้น ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณครู คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครู ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารการศึกษา อันหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวก

และทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู และเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540 ได้กำหนดสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540 นี้ ยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัดการทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และตามความคาดหวังของสังคม คุรุสภามุ่งหวังจะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของตน ของผู้ร่วมงาน และของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนางานการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหาร ครู และนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

2.3 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2548 ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ

การพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน โดยส่วนรวม อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจความศรัทธา และความรู้สึกรักเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผล

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผล

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่าง

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่าง

กว้างขวางและมองไกล

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา

ผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ตามที่เขตพื้นที่การศึกษา (School districts) แต่ละแห่ง

กำหนด ซึ่งมีไว้ในสัญญาจ้างเป็นกฎเกณฑ์การประเมินความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยกำหนดไว้เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้สมัครจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ในที่นี้ ผู้วิจัยสรุปรวมจากหลายเขตพื้นที่การศึกษาพอสังเขป ดังนี้ (Oklahoma, 2007; Irving, 2007; La Porte, 2007; Somerset, 2007; Arkansas School District, 2007; Monona Grove, 2007; Pendleton County, 2007)

- 1) ใช้แผนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อระบุและทำให้พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ
- 2) อาศัยความช่วยเหลือจากคณะกรรมการการตัดสินใจของโรงเรียน ในการจัดทำวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence indicators) สร้าง รักษา และใช้ระบบสารสนเทศและบันทึกที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียนในแต่ละตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 3) แสดงให้เห็นว่ามีทักษะทางสติปัญญาที่จะเก็บ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเดินสู่เป้าหมาย
- 4) สร้างและรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน และสร้างวินัยให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงสิทธิของนักเรียน
- 5) ทำความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานระดับสูงจากครูและนักเรียน
- 6) กำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น
- 7) กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของนักเรียน
- 8) วิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- 9) ให้คำแนะนำและรักษาการจัดทำบันทึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการเข้าเรียนของนักเรียน
- 10) เป็นผู้นำในการพัฒนา การกำหนดความเหมาะสม และกำกับดูแลการเรียนการสอน
- 11) มีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ช่วยพัฒนา ทบทวน และประเมินหลักสูตร
- 12) มีความสามารถในการประเมินโครงการสอนและประสิทธิผลของการสอน
- 13) กำกับติดตามกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมา และใช้ข้อค้นพบเหล่านี้

เพื่อการปฏิบัติและการพัฒนาที่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ความสำเร็จนั้นเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

14) ร่วมทำงานกับครูในการวางแผนในการใช้ และประเมินหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ให้มีผู้แทนจากนักเรียนและจากชุมชนด้วยเมื่อมีโอกาสมناسبة

15) พัฒนา กงไว้ และใช้ระบบข้อมูลที่เป็นประจำเพื่อแสดงให้เห็นว่าได้รวมเอาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งหมดไว้ในจุดประสงค์การปฏิบัติงานของโรงเรียน

16) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู และการพัฒนาตนเอง

17) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิผล และใช้ประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเฉพาะเรื่องให้ทันเวลา เสริมแรง การเติบโตและการพัฒนา

18) ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกให้เห็นว่ามีความรู้เรื่องการให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนาการสอน ใช้กระบวนการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

19) ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในการฝึกอบรมครู

20) นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

21) สังเกตการปฏิบัติงาน บันทึกการสังเกตการ และจัดประชุมการประเมินกับบุคลากรทั้งหมด

22) จัดวัสดุอุปกรณ์และแหล่งข้อมูลทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้สอนประสบผลสำเร็จถึงเป้าหมายการสอน

23) ใช้ข่าวสารและความรู้ที่ได้จากเครื่องมือการประเมิน จากกระบวนการประเมินของเขตพื้นที่การศึกษา จากการสะท้อนผลการประเมินของศึกษานิเทศก์ และจากโครงการพัฒนาวิชาชีพเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

24) มีความสามารถด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และมีทักษะมนุษย์

25) อธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการสอนให้แก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน

26) สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่น่าพอใจกับกลุ่มคนในชุมชนและรายบุคคล เพื่อเป็นการส่งเสริมความเข้าใจและเป็นการเชิญให้สนับสนุนโรงเรียนในการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตีความนโยบายและทิศทางการบริหาร และเพื่ออภิปรายและแก้ปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคล

27) ยอมรับ รับรองและประกาศความเป็นเลิศและความสำเร็จจากการปฏิบัติงานนั้น

28) เป็นตัวอย่างที่ขอดีเยี่ยมในความเป็นนักการศึกษามืออาชีพให้แก่นักเรียนและครู

29) สร้างและรักษาบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน

เห็นได้ว่าทุกเขตพื้นที่การศึกษา (School districts) ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้มีผลต่อการเรียนรู้สูงขึ้นทั้งนั้น

2.5 มาตรฐานสำหรับผู้นำทางวิชาการ (Standards for instructional leaders)

สภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (The council of chief state school officers: CCSSO) ได้พัฒนาหลักการแนะนำเพื่อเป็นประเด็นอ้างอิงให้แก่มาตรฐาน ISLLC และช่วยทำให้เข้าใจกว้าง ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) มาตรฐานควรสะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
- 2) มาตรฐานควรบ่งบอกบทบาทที่กำลังเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) มาตรฐานควรแสดงว่ารับรู้ธรรมชาติความร่วมมือของภาวะผู้นำโรงเรียน
- 4) มาตรฐานควรตั้งไว้สูง เพิ่มระดับคุณภาพวิชาชีพ
- 5) มาตรฐานควรแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงระบบที่อาศัยผลการปฏิบัติงาน

เป็นฐานในการประเมินและวัดผล

- 6) มาตรฐานควรมีลักษณะหลอมรวมและเข้าใจง่าย
- 7) มาตรฐานควรสนับสนุนความคิดเรื่องการเข้าถึง โอกาส และการมอบอำนาจ

สำหรับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน

หลักการแรกของมาตรฐาน ISLLC ทำให้ทราบว่าจุดสนใจอยู่ที่ข้อความว่า การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงถูกกำหนดให้เป็นศูนย์กลางของงานโรงเรียน และจึงถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ

หน่วยงานที่นำทัศนะผู้นำทางวิชาการและแนวทางของสภาเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาระดับสูงของรัฐมาใช้คือ สำนักผู้ออกไปอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างรัฐ (Interstate school leaders licensure consortium-ISLLC) สำนักงานนี้ดำเนินการภายใต้การอุปถัมภ์ของสภาเจ้าหน้าที่การศึกษาระดับสูงของรัฐ (Council of Chief State School Officers: CCSSO) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา สำนักได้พัฒนามาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อมาตรฐาน ISLLC (ISLLC standards) เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้ว่ามาตรฐานนี้ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1996 แต่ก็ถือกันว่ามาตรฐานนี้เป็นฐานรากให้กับทัศนะภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบัน โดยการสรุปย่อทัศนะปัจจุบันแล้วทำเป็นชุดข้อความและถือกันว่าเป็นเกณฑ์สำหรับ

ใบอนุญาตระดับรัฐ และเป็นตัวกระตุ้นให้หลักสูตรการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้ศึกษา ทบทวนและออกแบบใหม่ มาตรฐาน ISLLC ยังคงมีความสำคัญในการอภิปรายในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ สำนักใช้เวลากว่าสองปีในการพัฒนามาตรฐาน ได้มาตรฐาน ออกมาเป็น 6 มาตรฐานกว้าง ๆ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียน ทั้งหมดประสบความสำเร็จโดยเอื้ออำนวยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ และการนำพาการใช้วิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ได้ร่วมกันสร้างและ สนับสนุนทั้งโรงเรียน

มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียน ทั้งหมดประสบความสำเร็จโดยการสนับสนุน ดูแล และทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนยั่งยืน และทำให้ หลักสูตรการสอนเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียน ทั้งหมดประสบความสำเร็จโดยการทำให้มีความมั่นใจกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับองค์การ การปฏิบัติการและทรัพยากรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิผลและ ปลอดภัย

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียน ทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการให้ความร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน ตอบสนอง ต่อประโยชน์และความต้องการที่หลากหลายของชุมชน และการใช้แหล่งทรัพยากรของชุมชน

มาตรฐานที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียน ทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ด้วยความยุติธรรม และด้วยกิริยา ที่มีจริยธรรม

มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ต้องส่งเสริมให้นักเรียน ทั้งหมดประสบความสำเร็จ โดยการเข้าใจ ตอบสนอง และอาศัยอิทธิพลของบริบททางการเมือง ทางสังคมทางเศรษฐกิจ ทางกฎหมายและทางวัฒนธรรม (Hessel and Holloway, 2005)

ในระหว่างที่ดำเนินการพัฒนานั้น มาตรฐานนี้ได้ถูกส่งเวียนไปในวงกว้างเพื่อศึกษา ทบทวนก่อนการยอมรับนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1996 จากเวลานั้นมีมลรัฐต่าง ๆ มากกว่า 40 รัฐรับเอา มาตรฐานนี้ไปใช้ และหลายรัฐก็ต้องการให้ผู้สมัครสอบได้คะแนนการประเมินผ่านที่สอดคล้อง กับมาตรฐานที่ออกแบบโดยสำนักบริการทดสอบทางการศึกษา (Educational testing service) ก่อนที่จะออกใบอนุญาตให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน

2.6 กฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership act of 2007)

ประเทศสหรัฐอเมริกาเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จากรัฐแมริแลนด์ John sarbanes ได้เสนอกฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ Instructional leadership act of 2007 เข้าสู่สภาองเกรส เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม ค.ศ. 2007 ซึ่งจะใช้งบประมาณ 100,000,000 ดอลลาร์ (หนึ่งร้อยล้านดอลลาร์) เพื่อพัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน ด้านทักษะการสอน นอกจากฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนแล้ว กฎหมายนี้ยังเสนอให้รวมเอาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปในการออกเกียรติบัตรและใบอนุญาตของรัฐ และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาพัฒนาและระบุในคำนิยามผู้บริหาร โรงเรียนว่าต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly qualified principal-HQP)

ในกฎหมายระบุว่ารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจะต้องสร้างคำนิยามเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly qualified principal) ที่เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการพัฒนาคำนิยามนั้น รัฐมนตรีจะต้องให้ข้อคิดที่จำเป็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ (Marion, 2012)

- 1) แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ต้องการต่อการนำการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ใช้ประโยชน์จากผลรวมของการวิจัยทางวิชาการใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเอง การเป็นที่เลี้ยงและการฝึกงาน และ
- 3) แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหาร การสร้างและรักษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาและต่อการจัดการสอนให้นักเรียนทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น

ในสมัยประชุมนิติบัญญัติสภาองเกรสครั้งที่ 110 ระหว่างปี ค.ศ. 2007-2008 เพื่อเป็นการปรับปรุงกฎหมายการประถมศึกษาและมัธยมศึกษาปี ค.ศ. 1965 (Elementary and secondary education act of 1965) จึงให้อำนาจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน ด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการและให้ส่งเสริมการรวมมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการมาใช้ในการออกเกียรติบัตรและใบอนุญาตระดับประเทศแก่ผู้บริหารโรงเรียน

สรุปเนื้อหาของกฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการนี้ได้ว่า กฎหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ ค.ศ. 2007 นี้ ได้ปรับปรุงกฎหมายการประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ค.ศ. 1965 เพื่อให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมอบผู้เกี่ยวข้องในรัฐต่าง ๆ หน่วยงานทางการศึกษาในท้องถิ่น องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร สถาบันอุดมศึกษา หรือห้างหุ้นส่วน หรือสมาคมซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็มีหนึ่งอย่าง จากที่กล่าวมานี้ ให้พัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมและหน่วยงาน (เช่น โรงเรียนพัฒนาภาวะผู้นำ)

เพื่อฝึกอบรมผู้บริหาร โรงเรียนในด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการมีจุดประสงค์ให้รัฐมนตรีมอบหมายให้รัฐต่าง ๆ หรือห้างหุ้นส่วนหรือสมาคมเพื่อจัดทำโครงการนำร่องที่ประเมินและส่งเสริมการรวมมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ในเกียรติบัตรหรือใบอนุญาตของผู้บริหารโรงเรียนระดับรัฐ กำกับให้รัฐมนตรีสร้างค่านิยม ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง ซึ่งอาศัยรายงานจากผู้ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย และกฎหมายนี้เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการ (GovTrack.us. H.R. 3441-110th Congress, 2007)

นอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้มากมาย ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2545, หน้า 155) ได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาครูใหญ่ในอลิกันอยด์พบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนควรทำหน้าที่และแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

- 1) ประเมินผลการทำงานของครู
- 2) ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
- 3) เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
- 4) จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
- 5) คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
- 6) จัดสร้างภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
- 7) พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน
- 8) จัดให้มีระบบสื่อสารภายในที่ดี
- 9) เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งครู

จักรพงษ์ ถาบุตร (2547, หน้า 32-34) พบว่าบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นและนำครูให้ปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดทำและนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปใช้
- 2) การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
- 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศไปสู่การเรียนรู้
- 4) การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 5) การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง

6) การพัฒนาความเป็นครู

7) การมีทัศนคติเชิงบวก

ประสิทธิ์ เจียวยศรี (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and instruction management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตรติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบริหารเวลา พิชัยเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community team and personal management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ขอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

Hallinger and Murphy (1985, pp. 221-224) ได้เสนอองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน
- 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
- 3) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน
- 4) การประสานงานและการนำหลักสูตรไปใช้
- 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
- 6) การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
- 7) การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน

- 8) การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
- 9) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
- 10) การพัฒนาสร้างมาตรฐานวิชาชีพด้านวิชาการของโรงเรียน
- 11) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

Davis and Thomas (1989, p. 40) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมของพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ 8 ประการ ดังนี้

1) กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและ
มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

- 2) มีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงาน โรงเรียน
- 3) สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลสนับสนุนงานด้านวิชาการ
- 4) กำกับติดตามดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ
- 5) ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
- 6) สร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 7) ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู
- 8) สังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

Heck and Marcoulides (1990, p. 95) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2) สื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทราบถึงความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ของนักเรียนสูง

- 3) จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู
- 4) อำนวยแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ครูในการจัดการเรียนรู้
- 5) นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
- 6) ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
- 7) จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

Winter and Sweeney (1994 cited in Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 322-323)
ได้เสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลโดยมีจุดเน้นทางด้านวิชาการ
ดังนี้

- 1) มีความคาดหวังสูงในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
- 2) มีความชัดเจนในเรื่องของหลักสูตร

- 3) มีความชัดเจนในเรื่องโปรแกรมการเรียนการสอน
- 4) มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย จุดประสงค์ และมาตรฐาน
- 5) การใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มาก
- 6) เน้นทักษะในการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์
- 7) มีโปรแกรมการพัฒนานักเรียน
- 8) ให้ความสำคัญกับห้องเรียนและโปรแกรมการสอน
- 9) มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนสม่ำเสมอ
- 10) มีรางวัลให้แก่ครูและนักเรียน
- 11) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน
- 12) ส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก

Chell (2001, p. 9) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่เป็นผู้นำทางวิชาการจากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

- 1) มีการนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2) มีกิจกรรมการพัฒนานักเรียน
- 3) มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน
- 4) ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย
- 5) พัฒนาบรรยากาศในโรงเรียน
- 6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

Glickman (1990 cited in Chell, 2001, p. 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ
 - 1.1) ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
 - 1.2) ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล
 - 1.3) ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
 - 1.4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
 - 1.5) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
- 2) ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย

คือ

- 2.1) การนิเทศและการประเมินผลการสอน
 - 2.2) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
 - 2.3) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
 - 2.4) การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
 - 2.5) การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
 - 2.6) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
 - 2.7) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน
- 3) ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 2 ด้าน 8 ข้อ ดังนี้

- 3.1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)
 - 3.1.1) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.1.2) ทักษะการติดต่อสื่อสาร
 - 3.1.3) ทักษะการนิเทศ
 - 3.1.4) ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
- 3.2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
 - 3.2.1) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 3.2.2) ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
 - 3.2.3) ทักษะการสังเกต
 - 3.2.4) ทักษะการวิจัยและประเมินผล

Fleming and Fleming (2001, p. 6) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้มีพฤติกรรมดังนี้

- 1) สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2) ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวกับการสอนแก่ครู
- 3) ให้ความสนใจ เยี่ยมห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการเรียนการสอน
- 4) สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วม การกำหนดเงื่อนไขและให้ผลสะท้อนกลับ
- 5) ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
- 6) ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครู

Weber (1989 cited in Lashway, 2002, p. 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน คือ

- 1) กำหนดพันธกิจของโรงเรียน

- 2) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก
- 3) สังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
- 4) จัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
- 5) ประเมินผลโปรแกรมการสอน

McEwan (2003, p. 13) กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้น ในการที่ก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

- 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
- 2) เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
- 3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- 5) ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง
- 6) พัฒนาศักยภาพครูให้เป็นผู้นำ
- 7) พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครอง

Van and Kruger (2003, p. 247) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

- 1) กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
- 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน
- 3) การนิเทศการสอน
- 4) การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน
- 5) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

Resnick (2002 cited in Sergiovanni, 2004, pp. 83-84) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

- 1) แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน
- 2) แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดให้
- 3) ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน
- 4) มีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการสอนของครู ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 5) วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ
- 6) ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและพี่เลี้ยง

คณะกรรมการการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ (Marland state board of education) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (สิริรัตน์ วสุภัทร, 2551, หน้า 54-55)

1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิชาชีพ โดยผู้บริหารนำวิชาชีพของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และโอกาสต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิชาชีพ ดำเนิน การนำวิชาชีพไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดหาทรัพยากร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิชาชีพเกิดผลสำเร็จ

2) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน และครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมาย ท้าทายในระดับที่เหมาะสมและเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของ

หลักสูตร การสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาการเรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงาน ดันสังกัด

7) การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการวิจัยของสิร์รานิ วสุภัทร (2551, หน้า 194) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยันภาวะผู้นำทางวิชาการของบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการศึกษารัฐแมรี่แลนด์ (Maryland state board of education) โดยได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนชื่อ ดังนี้

- 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
- 2) การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 4) การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

Huber (2007, pp. 30-34) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของแนวการปฏิบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
- 2) มุ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก
- 3) ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทั้งเป็นทางการและ

ไม่เป็นทางการ

- 4) พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
- 5) พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง

- 6) ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติด้านหลักสูตร การสอนและการประเมินผลของโรงเรียน

อย่างต่อเนื่อง

- 7) มีความรู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน และให้ความสำคัญกับงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล
 - 8) เป็นผู้ที่สามารถพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย
 - 9) ใช้ที่มภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาหลักสูตร นโยบายของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างอิสระ
 - 10) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ
 - 11) ออกแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลอื่นและปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับความเชื่อด้วยความตั้งใจจะให้เกิดผลในทางบวก
 - 12) มีความตระหนักในสถานการณ์ มีการปรับตัวในการปฏิบัติทางภาวะผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย
- จะเห็นได้ว่า กระทรวงศึกษาธิการ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และคุรุสภาของประเทศไทย และเขตพื้นที่การศึกษา ในสหรัฐอเมริกา ต่างก็กำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการเรียนการสอน กำหนดความสำคัญ กำหนดมาตรฐานสำหรับงานวิชาการและมาตรฐานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนและสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการโดยได้ตรากฎหมาย Instructional leadership act of 2007 เพื่อกำหนดมาตรฐานผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากองค์กรทางการศึกษานั้นนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์กรทั่วไปแล้ว องค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษานั้นยังมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอีก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำให้องค์กรบรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์กร และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ การบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเองว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง มีจุดดี จุดด้อยอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์ตนเอง ดังนี้

1) คุณสมบัติข้อแรกของผู้บริหารสถานศึกษาควรตรวจสอบตัวเองก็คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง และสามารถบรรลุถึงจุดได้ ความสามารถยังรู้ถึงก้าวต่อ ๆ ไปขององค์กรนั้นถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ เมื่อสามารถสร้างภาพอนาคตได้ชัดเจนแล้วต้องนำเสนอแพร่แก่คณะครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดการยอมรับ หากจะต้องมีการปรับเปลี่ยนก็เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่า เป็นภาพอนาคตที่เป็นที่พึงประสงค์ของทุกคนในสถานศึกษานั้น จากนั้นจึงจะมีผลทำให้ทุกคนรวมพลังเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ขณะเดียวกันผู้นำก็อาจจะนำวิสัยทัศน์นั้นไปปฏิบัติด้วยตนเอง

งานวิจัยหลายเรื่องในปัจจุบันต่างยืนยันว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551, หน้า 6) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์และตรวจสอบคุณสมบัติข้อนี้เป็นประการแรก

2) การวิเคราะห์และตรวจสอบคุณสมบัติอื่นซึ่งเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะที่ดีของผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การเป็นผู้มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา การเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา การเป็นผู้มีความตั้งใจแน่วแน่ การเป็นผู้มีพลังพร้อมที่จะทำงาน การเป็นผู้มีความกล้าเสี่ยงและความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ตนเองในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้นอย่างมีใจเป็นกลางและประเมินระดับที่ตนมีคุณสมบัติเหล่านั้นอยู่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงต่อไป

3) การตรวจสอบการบริหารงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรตรวจสอบการบริหารงานด้วยการประเมินงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในทางที่เป็นจริง โดยการตรวจสอบหรือประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น แผนงาน วิธีดำเนินงาน การควบคุม การใช้ทรัพยากร เป็นต้น

การตรวจสอบด้วยการประเมินมีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ เช่น

- 3.1) การประเมินผู้บริหาร เป็นการประเมินรายบุคคล
- 3.2) การประเมินงาน เป็นการประเมินเนื้อหา งาน กิจกรรม การทดลองเทคนิคใหม่
- 3.3) การประเมินระบบ เป็นการใช่วิธีการประเมินอย่างมีระบบ เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมคนในองค์กรอันเป็นผลสะท้อนจากพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

4. บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional leadership of school administrators)

เนื่องจากสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียน

การสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาททางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

Trusty (1986) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้

17 ประการ คือ

- 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
 - 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
 - 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
 - 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
 - 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
 - 6) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
 - 7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
 - 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
 - 9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
 - 10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเจตคติของนักเรียน
 - 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
 - 12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัย
 - 13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาแก้ไขปัญหาด้านวินัย
 - 14) ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
 - 15) มีการประชุมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
 - 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
 - 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- Hoy and Hoy (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) แต่ไม่ได้หมายความว่า

ผู้บริหารโรงเรียนคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวผู้บริหารโรงเรียนและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดี เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัว ผู้บริหารโรงเรียน เพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด คงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะยังผลเช่นนั้นได้ ผู้ที่เป็นผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนและการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าสังเกตการพอเป็นพิธีปีละครั้งสองครั้ง ควรจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของตนและ พัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุงการเรียนของนักเรียนอย่างไร และจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร สิ่งบ่งบอกถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่า ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ความชำนาญการและทีมงาน

แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำในการใช้ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและ อย่างมืออาชีพ แต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเองที่ เป็นผู้กำหนดความสำเร็จ การพัฒนาบรรยากาศของ โรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการนำด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้น และมั่นคงขึ้นจากครูนั่นเอง เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจ ถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน วิสัยทัศน์นี้จะแปลความ และนำสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ประการที่ 1 ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียน มีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่าการที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อ ผลสำเร็จของนักเรียน (Goddard, Sweetland, & Hoy, 2000; Hoy and Sabo, 1998; Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อม ทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและ นักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ

ประการที่ 2 ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรม ที่ทั้งครูและผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ ความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยากาศของโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและ

นักเรียน และขวัญกำลังใจของครูควรได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

ประการที่ 3 ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงานการเรียนการสอน ในตอนท้ายครูนั่นเองที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนา

ประการที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน

ประการที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี ที่ทันต่อการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนใหม่ๆ การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู

ประการสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำในการรับรู้และแสดงความยินดีเมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครู เพราะว่าการรับรู้และการแสดงความยินดีนั้นช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Bossert (1988) มีลักษณะ ดังนี้

- 1) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
- 2) ให้ความสำคัญในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
- 3) มีความชำนาญในการสอน สังเกตการสอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
- 4) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
- 5) ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนการสอนจากเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง

7) รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันนี้ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional school leadership) อันได้แก่ การประเมินครู การจัดงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน และการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เข้ากับการเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งในเรื่องการเรียนและการสอน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (Effective instructional

leaders) คือ ผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตรและเรื่องราวเกี่ยวกับการสอนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียน งานวิจัยยืนยันว่าบทบาทที่สำคัญนี้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่น ๆ ด้วย ผู้มีบทบาทสำคัญในภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ประสานงานหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ศิษยานิเทศก์ ผู้ดูแลงานการเรียนการสอน (Bossert, 1988)

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Krug

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1) การกำหนดพันธกิจ (Defining mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่าจุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้นจะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2) การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3) การนิเทศการสอน (Supervising teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ ไม่ใช่มองว่าทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitorin student progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมีการหลากหลาย

ในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความ และการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate)

เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าสุดยอด คือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน (Krug, 1992)

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ U.S. Department of Education (2005)

กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องแสดงออกว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ให้ถือว่าการสอนและการเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็นสมดุของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงเป็นเรื่องที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้

2) การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based reading research) ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดีโดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และรู้ดีเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การสอนและสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ จะช่วยทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลา และจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

3) การเน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตรการสอน การประเมินผลและมาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, Instruction, Assessment, and standards) ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียนคือเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตร การสอนและการประเมินเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกันกับมาตรฐาน ก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความสอดคล้องตรงกัน

เป็นกระบวนการที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และ การประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อย ๆ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัย ข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วยผู้บริหาร โรงเรียนให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ก็สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็น นโยบายและหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางเน้นงานการเรียน การสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้

5) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ (Culture of continuous learning for adults) การสอนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นทักษะที่ไม่มีวันสมบูรณ์ ครูทุกคนสามารถใช้เวลาที่เหลือทำประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสอนของตนเอง งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพย่อมเห็นว่า การปรับปรุงการสอนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เห็นความสำคัญของการคงสภาพการเรียนรู้ย่อมจัดเวลาให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง เกี่ยวข้องกันนี้ ผู้นำจะคอยติดตาม กำกับและให้การสนับสนุนให้การเรียนรู้ใหม่มีความยั่งยืน (U.S. Department of Education, 2005)

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McNeill, Cavanagh, and Silcox

McNeill, Cavanagh, and Silcox (2003) ได้ระบุว่าผู้นำทางวิชาการมีพฤติกรรมหลาย ประการ ดังนี้

- 1) คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรม
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม
- 3) ทำให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อพันธกิจ
- 4) นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน
- 5) พัฒนาการสอนของครู
- 6) เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมในการบริหาร
- 7) ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู
- 8) ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป
- 9) สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน
- 10) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 11) ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé and Blasé

Blasé and Blasé (2001) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน แสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared decision making) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัยมีข้อเสนอสำหรับการจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นเรื่องต่อไปนี้

- 1) เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด
- 2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์
- 3) มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน
- 4) สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์กร

รูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานที่กว้าง (Broad-based model) นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้นำทางวิชาการควรผสมผสานการสะท้อนความคิดเห็นและความก้าวหน้าของครูเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความร่วมมือที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ที่มีการวิพากษ์ในการทดสอบในหมู่ผู้เรียนผู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาการสอนและการเรียน รูปแบบนี้ยังชี้ให้เห็นอีกว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

- 1) สร้างความมั่นใจว่า กระบวนการภายในอันได้แก่ นโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และการปฏิบัติการสอน เหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้
- 2) ดำรงสภาพการพัฒนาวิชาชีพครู การพูดคุย การสืบค้น การวิพากษ์ และวิธีการการแก้ปัญหา เพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา
- 3) แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเฉพาะที่มีในรูปแบบตามหลักการของทฤษฎี และตามที่มีหลักฐานเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ (Blasé and Blasé, 2001)

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยของ Blasé and Blasé (2001) สามารถแบ่งออกเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การพูดคุยกับครู การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น แสดงผลตามลักษณะสาระสำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ (Blasé and Blasé, 2001)

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
1. การพูดคุยกับครู	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความไว้วางใจ - พัฒนากลุ่ม - เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ - สนับสนุนการสอนงานกันในกลุ่มเพื่อน - สังเกตการสอนในห้องเรียน - ประชุมครูเกี่ยวกับการสอนและการเรียน - มอบงานและอำนาจตัดสินใจแก่ครู - ปรากฏกายให้ครูเห็นเป็นประจำ
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาวรรณกรรมและโครงการที่ได้รับการพิสูจน์ มาแล้ว - สนับสนุนการปฏิบัติตามทักษะใหม่ - การปฏิบัติความเสี่ยง (Risk taking) - การใช้นวัตกรรม - จัดทางเลือกในการพัฒนาครู - อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> - ให้หลักการเกี่ยวกับการเติบโตของผู้ใหญ่ - ในโครงการพัฒนาครู - ชมเชย สนับสนุนและเอื้ออำนวยแก่งาน - ของครู - จัดหาทรัพยากรให้แก่ครู - สะท้อนความเห็นและให้คำแนะนำพัฒนา - ทักษะการสะท้อนความคิดเห็นให้แก่ครู - สร้างความรู้ทางวิชาชีพและความเข้าใจ - อย่างลึกซึ้งทางสังคมด้วยความร่วมมืออย่างดี

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้แก่ครู - ให้อารมณ์แบบการสืบค้นความรู้ - ใช้ข้อมูลในการถาม ในการประเมิน และในการวิพากษ์ ทั้งการสอนและการเรียน - ให้ความเป็นอิสระแก่ครูมากขึ้น

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (The national association of elementary school principals)

Lashway (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามข้อกำหนดของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติว่า ผู้นำทางวิชาการมีบทบาท 6 ประการ คือ

- 1) การทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด
- 2) การตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง
- 3) การเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน
- 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่
- 5) การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้
- 6) การกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins

Hopkins, Harris, and Jackson (1997) ได้สรุปจากรายงานโครงการพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) ความสามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงหลักการพฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้
- 2) ความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน
- 3) ความสามารถในการแยกแยะระหว่างโครงสร้างการพัฒนาและโครงสร้างการบำรุงรักษา กิจกรรมและวัฒนธรรม
- 4) การปฐมนิเทศกลยุทธ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างน้อยในระยะกลางและความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้
- 5) ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์กร เข้าใจบทบาทขององค์กรในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 6) ความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้ โดยเฉพาะด้วยคำถามว่าอย่างไร มากกว่าที่จะเป็น

คำถามว่าอะไร 7) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิธีชีวิตครูที่ดี 8) ความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวก

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย No child left behind

กฎหมาย No child left behind act of 2001 (Mary and Andrea, 2007) ของสหรัฐอเมริกาเน้นความรับผิดชอบของผู้นำโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน โดยยืนยันให้ใช้โครงการที่มีประสิทธิผล และจะต้องให้มีหลักฐานที่แสดงถึงความสำเร็จและความยุติธรรมต่อการเปลี่ยนแปลงการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญจัดความสอดคล้อง จัดทำการประเมิน กำกับติดตาม และเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของนักเรียน

1) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) งานวิจัย (U.S. Department of Education, 2005) ยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้นนั้นช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ ตามปรกติแล้วผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระพอในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ในโรงเรียน การจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมีความสำคัญสูงสุดนั้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเช่น การสอนอ่านในระดับชั้นเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดตารางการสอน จัดเวลาพบปะครูแต่ละระดับชั้น จัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพและกำกับติดตามความก้าวหน้าและกำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้วิธีการตามรูปแบบการวิจัยการอ่านเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically based reading research) (Laurie Matzke, 2005) ทั้งโรงเรียนสิ่งนี้เป็น การแสดงให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งสำคัญในโรงเรียน

2) ความสอดคล้อง (Alignment) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้อง ต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตร การสอนและการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่าครูจะช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ช่วยกันศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตร แลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิผลของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้โครงการอ่านก่อนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

3) การประเมิน (Assessment) ในการประเมินนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ทำการประเมินตามแนวทางที่กำหนดโดยโครงการการอ่านมาก่อน (Reading first) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมิน การให้คะแนน

การรายงานผล และการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสม ให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลการตัดสินใจต่าง ๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบาย โครงการ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูลและการวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ

4) การกำกับติดตาม (Monitoring) การกำกับติดตามถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบ ช่วยทำให้มั่นใจว่า ได้มีการนำโครงการการอ่านก่อนไปใช้ ตรงกับความเป็นจริงและให้มั่นใจว่า ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนตามข้อมูลที่ชี้วัดและตามที่ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวัง เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้นบ่งบอกอะไรแล้ว ก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนติดตามการทำงานของครู โดยความก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภยชาติโบราณที่ว่าอย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอน ผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนา

5) การเรียนรู้ (Learning) ในการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความตรงสอดคล้อง การสอน และการประเมิน จัดเวลาให้ครูได้ร่วมประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพ สะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดเวลาให้ครูเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมในการประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น เป็นการเสริมแรงให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ รู้ดีตลอดเกี่ยวกับความสอดคล้องของเรื่องต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและผู้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (U.S. Department of Education, 2005)

ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย Instructional leadership

กฎหมาย Instructional leadership act of 2007 ของสหรัฐอเมริกาฉบับนี้ กำหนดให้พัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนด้านทักษะการสอน นอกจากฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนแล้ว กฎหมายนี้ยังเสนอให้รวมเอาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไว้ในกรอบการออกเกียรติบัตร

และออกใบอนุญาตของรัฐ และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐให้พัฒนาเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ และระบุในคำนิยามผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly qualified principal: HQP) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง 1) แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ต้องการต่อการนำ การเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องใช้ประโยชน์จากผลรวมของการวิจัยทางวิชาการ การใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเอง การเป็นที่เลี้ยง และการฝึกงาน และ 3) แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหาร การสร้างและรักษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาและต่อการจัดการสอนให้นักเรียนทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น กฎหมายนี้เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการ (GovTrack.us. H.R. 3441-110th Congress, 2007)

5. ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความที่ประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน (Chell, 2001, p. 5) เนื่องจากการผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียนและเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน การศึกษาถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหนทางหนึ่งอันจะนำไปสู่การสร้างควมมีประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียนนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ที่เข้มแข็งเพื่อปฏิบัติการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิภาพโดยการเสริมพลังผู้บริหารสถานศึกษาให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูนักเรียนก็จะมีความขึ้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 1) ก็ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการและมองเห็นความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยกล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือยอมรับ ศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนและสังคมเนื่องจาก ภารกิจหลักของสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต

สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา

Perkey and Smith (1983, pp. 65-69 อ้างถึงใน สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2543, หน้า 14) ได้ศึกษาวรรณคดีที่ว่าด้วยประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งกล่าวได้ว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอนของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน (Chell, 2001, p. 5) Findley (1992 p. 102 cited in Chell, 2001, p. 5) ค้นพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีผลต่อความมีประสิทธิภาพภายในโรงเรียนส่วน Flath (1989, p. 26 cited in Chell, 2001, p. 5) ได้วิจัยเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพภายในโรงเรียน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพดังกล่าว

Davis and Thomas (1989 อ้างถึงใน ถวิล อรัญเวศ, 2555, หน้า 109) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการ พัฒนาระบบการจัดการจัดการเรียนการสอนของครู อาจารย์เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ในงานวิจัยยังพบอีกว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการให้เป็นที่ปรากฏชัดเจน

Fullan (1991, p. 156 cited in Chell, 2001, p. 6) ยังได้พบในงานวิจัยอีกโรงเรียนที่ดำเนินการโดยผู้บริหารที่ครูรู้สึกว่าเป็นผู้นำทางวิชาการเข้มแข็งจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านและคณิตศาสตร์ มากกว่าโรงเรียนที่ดำเนินการโดยผู้นำทางวิชาการธรรมดาและอ่อนแอ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้อาจเป็นตัวกำหนดความมีประสิทธิภาพของนักเรียนที่ชัดเจน

จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สอดคล้องกันคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู และนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพในโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่แสดงออก นำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของวิชาการของบริหารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อคุณภาพการสอนของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

6. องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการมีดังนี้

1) มีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษา

ผู้นำทางวิชาการจะต้องเข้าใจในงานการศึกษาว่ามีขอบข่ายงานชัดเจนหรือซับซ้อนอย่างไร ต้องรู้ว่าปัญหาของการศึกษาทั้งในระดับกว้างและระดับลึกมีอะไรบ้าง ในขณะที่นั้น ปัญหาการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นคืออะไร ต้องสามารถรับฟังและวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทั้งจากครู นักเรียน และผู้ปกครองได้ สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการหรือจัดการแก้ปัญหาได้

การมีแนวคิดกว้างไกลในเรื่องของการศึกษานี้เป็นคุณสมบัติที่ดีและสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่คุณสมบัติที่ดีและสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่คุณสมบัติที่ดีและสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นเรื่องที่คุณสมบัติที่ดีและสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองจากประสบการณ์ในการทำงาน จากประสบการณ์ของผู้อื่นและจากการเข้ารับการศึกษา หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม การศึกษาดูงาน การมีโอกาสได้เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ตลอดจนเจตคติกับผู้อื่น จะทำให้พัฒนาคุณสมบัติข้อนี้ได้มากขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป้าหมายการศึกษาของท้องถิ่นและของประเทศ ตลอดจนมีแนวความคิดกว้างไกลและชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาการศึกษาในด้านอื่น ๆ ด้วย

2) ความเชี่ยวชาญในเรื่องของการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้แก่ เรื่องการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการปฏิรูปการศึกษา และมีทักษะการนำเสนอเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของครูผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

มีงานวิจัยหลายเรื่องพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดความเชี่ยวชาญในการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ครูในเรื่องที่ครูต้องการมักจะไม่ได้รับการยอมรับว่าผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูจะยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการเมื่อผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ นิเทศงานให้แก่ครู ให้สำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา และผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก็จะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย

3) มีความตั้งใจในแน่วแน่

ผู้นำทางวิชาการจะต้องมีความตั้งใจแน่วแน่ในการจะปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยในชั้นเรียน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่การปรับปรุงและพัฒนา มักจะมีอุปสรรคและข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ การจะเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายได้นอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถแล้วยังต้องอาศัยความตั้งใจจริงและแน่วแน่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในภาวะขาดแคลนกำลังคน งานธุรการ และงานบริหารอื่น ๆ มักจะแย่งเวลาของผู้บริหารไปจากงานวิชาการ แต่ถ้าผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความตั้งใจจริงในการที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ การจัดการเรียนรู้ ก็จะต้องอดทนที่จะเอาชนะอุปสรรคและหาเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ผู้นำทางวิชาการให้ได้ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทร และมีความตั้งใจอย่างแท้จริง ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นจากการมุ่งมั่นและทำงานหนักของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน

4) การมีพลังพร้อมที่จะทำงาน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะพบว่างานบริหารสถานศึกษานั้นเป็นภาระที่หนักมาก และใช้เวลามาก เพราะจะต้องบริหารทั้งองค์การ และบริหารงานวิชาการ ถ้าพึงเฉพาะการบริหารองค์การสถานศึกษาก็เป็นงานที่หนักเหมือนกับองค์การประเภทอื่น ๆ แล้ว การบริหารวิชาการคือการบริหารการศึกษายังเป็นงานที่หนักกว่า เพราะมีส่วนที่เป็นเรื่องนามธรรมค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทให้กับงาน ทั้งพลังกายและพลังใจที่พร้อมจะทำงาน ด้วยความกระตือรือร้น

5) กล้าเสี่ยง

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะนำเสนอแนวคิดใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีผู้ได้รับผลกระทบและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการต่อต้านแนวคิดหรือสิ่งใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น ผู้นำทางวิชาการต้องใช้ความอดทน มีพลังและกล้าเสี่ยงในการที่จะดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อทำตามแนวคิดนั้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบ ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาของตน

6) มนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องสามารถทำงานกับบุคคลที่หลากหลายได้ เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยไม่ปิดกั้นตนเอง รู้จักดึงคนเข้ามา ร่วมงาน ยอมรับผิดเมื่อกระทำผิดหรือตัดสินใจผิด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้นำทางวิชาการ ผู้นำแต่ละคนอาจจะมีคุณสมบัติไม่ครบทุกองค์ประกอบก็ได้ แต่จะสามารถพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้ได้ การเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นความสามารถที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและพัฒนาให้เป็นทักษะเพื่อจะได้นำไปทำงานจัดการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมาย

7) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

สงบ ประเสริฐพันธุ์ (2543, หน้า 90) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีต่อการพัฒนาสถานศึกษาว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ความรู้คืออำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการมีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาในโรงเรียนด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องนำบุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักและให้ความสำคัญกับงานวิชาการ งานวิจัยและการศึกษาค้นคว้าความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 31-32) ก็ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า ต้องส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุผลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยการสำรวจข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มอบหมายงานให้ตามความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงานโดยผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษา ประชุมปรึกษาหารือคณะกรรมการในโรงเรียนตามโอกาส ส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและส่งเสริมปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม

Highsmith and Rallis (1986, p. 163 cited in Chell, 2001, p. 8) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่า การจัดการภายในโรงเรียนและผู้นำทางวิชาการเป็นภาระงานซึ่งไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การจัดการโรงเรียนที่ดีควรเป็นการกระจายอำนาจให้กับครูในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่แท้จริงคือความพยายามที่จะค้นหาและกระจายอำนาจให้กับครู ผู้ซึ่งสามารถสร้างสรรค์เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิผลภายในโรงเรียน

Hanny (1987, p. 209 cited in Chell, 2001, p. 7) กล่าวว่าปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการสอนที่มีประสิทธิผล การนิเทศแบบคลินิก การพัฒนาทีมงาน และการประเมินผลครู

Strong (1988, p. 32 cited in Chell, 2001, p. 5) ได้คำนวณการใช้เวลาของบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้เวลาประมาณร้อยละ 62.20 ในการจัดการปัญหาของโรงเรียน ในขณะที่ใช้เวลาน้อยกว่าร้อยละ 6.20 กับโปรแกรมการเรียนที่มีปัญหา เขากล่าวว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องการปฏิรูปการศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทไปจากเดิม

Fullan (1991, p. 156 cited in Chell, 2001, p. 8) พบข้อสมมุติฐานเบื้องต้นของประสิทธิผลของผู้นำว่า รูปแบบบทบาทของผู้นำในอนาคตจะต้องเป็นการสนับสนุนความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มของครูมากกว่าบทบาทในการเป็นศูนย์กลางของผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน ซึ่งการที่ผู้นำจะบทบาทดังกล่าวได้จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารและการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

Bernd (1992, p. 68 cited in Chell, 2001, p. 8) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าวรรณกรรมส่วนใหญ่จะเน้นความร่วมมืออย่างธรรมชาติของผู้นำ ซึ่งการตัดสินใจของครูทั้งหมดในโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเน้นผลลัพธ์ของผู้เรียน

Chell (2001, p. 5) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ในระยะเวลาสิบกว่าปีที่ผ่านมา บทบาทของผู้บริหารเป็นบทบาทที่ไม่กระจ่างชัดเจน และมีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพนักเรียน เป็นบทบาทที่มีสถานะอยู่ระหว่างผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader)

จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการที่สอดคล้องกัน คือการนำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโรงเรียน การนำบุคลากรในโรงเรียนตระหนักและให้ความสำคัญกับงานวิชาการและสนับสนุนความร่วมมือของครูในโรงเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ คือ การนำความรู้ ความสามารถ และเทคนิคต่างๆ มาพัฒนาโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความสำคัญกับงานวิชาการ และสนับสนุนความร่วมมือของครูในโรงเรียน

7. การประเมินภาวะผู้นำด้วยตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์การ

โดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากองค์กรทางการศึกษานั้นนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไปแล้ว องค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษานั้นยังมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอีก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ เพื่อนำให้องค์กรบรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์กร และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ การบรรลุถึงคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรวิเคราะห์ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนเองว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง มีจุดดี จุดด้อยอย่างไร และควรพัฒนาอย่างไร หัวข้อในการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง มีดังนี้

1) การวางแผนและจัดระบบงานในสถานศึกษา

1.1) การตั้งเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญของงาน และกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.2) การใช้ทรัพยากร บุคลากร และเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3) การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

2) การควบคุมและการติดตามผล

2.1) มีการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ

2.2) มีการควบคุมการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.3) มีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับ

3) การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ

3.1) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ ทุกแง่มุมและมีข้อมูลในปัญหาอย่างมีเหตุผล

3.2) ความสามารถในการกำหนดทางเลือก การปฏิบัติงานได้หลายทางเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

3.3) การตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ โดยไม่มีปัญหาติดตามมาในภายหลัง

4) การสื่อความ

4.1) สามารถให้คำแนะนำที่ชัดเจนสมบูรณ์แก่ครู

4.2) สามารถเขียนบันทึก รายงานได้กะทัดรัด ชัดเจน และได้ใจความ

4.3) สามารถชี้แจง นำเสนอ หรืออภิปรายเรื่องต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย

และตรงกัน

- 5) ความรู้เกี่ยวกับงาน
 - 5.1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานและเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิชาการเป็นอย่างดี
 - 5.2) สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานการศึกษา
 - 5.3) สนใจติดตามเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ความเป็นผู้นำ
 - 6.1) การเป็นตัวอย่างที่ดี
 - 6.2) การกระตุ้นและให้กำลังใจ
 - 6.3) มีศิลปะในการจูงใจหรือโน้มน้าวให้ครูตั้งใจและเต็มใจร่วมมือกันทำงาน
- 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 7.1) มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่เป็นไปได้อยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงงานและระบบงานให้ดีขึ้น
 - 7.2) นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน
 - 7.3) มีการพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิผลกว่าเดิม
- 8) การพัฒนาครู
 - 8.1) มีการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ให้กับครู
 - 8.2) แนะนำวิธีปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
 - 8.3) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เช่น การส่งไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่และการทำงาน
- 9) การจัดการดำเนินงานทางวิชาการ
 - 9.1) การบริหารหลักสูตร
 - 9.1.1) สร้างและปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
 - 9.1.2) ใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น
 - 9.1.3) มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร และนำผลการประเมินมาใช้
 - 9.2) การบริหารการเรียนการสอน
 - 9.2.1) มีการเตรียมการสอนโดยจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่มียุทธศาสตร์ประกอบครบถ้วนสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับหลักสูตรและผู้เรียน
 - 9.2.2) จัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้
 - 9.2.3) การประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างเรียนและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 9.2.4) จัดแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - 9.2.5) มีเอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

9.2.6) มีสถานที่และระบบการจัดเก็บรักษาสื่อการเรียนรู้ที่พร้อมนำมาใช้

9.3) การบริหารการนิเทศภายใน

9.3.1) วางแผนโครงการนิเทศได้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของผู้รับการนิเทศ

9.3.2) ดำเนินการนิเทศตามแผน โครงการนิเทศ โดยใช้กิจกรรมที่เหมาะสมกับงานและผู้รับการนิเทศ อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

9.3.3) ประเมินผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศของโรงเรียน

9.3.4) ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาการนิเทศ

9.4) การบริหารการวิจัยและพัฒนา

9.5) การบริหารโครงการทางวิชาการ

9.6) การบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศ

9.7) การบริหารการประกันคุณภาพการศึกษา

8. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

8.1 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา และแนวคิดจากนักวิชาการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

8.1.1 หลักการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, หน้า 6) มาตรา 52 ได้ระบุว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าผลิตและพัฒนาคณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างพอเพียง

จากสารบัญญัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 และมาตรา 52 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 31-32) อธิบายไว้ว่า หมวด 7 ได้กำหนดหลักการและมาตรการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามมาตรา 9 (4) หลักการและมาตรการดังกล่าวมี 3 ประการดังนี้

- 1) จัดให้มีระบบการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและจัดตั้งกองทุนครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ส่งเสริมวิชาชีพครูให้เข้มแข็งและมีบทบาทหน้าที่ที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและมีอำนาจออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3) จัดระบบการบริหารงาน บุคลากรของข้าราชการครู โดยเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และมีระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับวิชาชีพ และมีกองทุนส่งเสริมครูในการคิดริเริ่ม

มาตรา 52 เพื่อให้การผลิตครู การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบ ให้กระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ทำหน้าที่ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
- 2) กำกับและประสานงานให้สถาบันที่ทำหน้าผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง
- 3) กำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนสำหรับพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างพอเพียง

8.1.2 หลักการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อรรถพร จินะวัฒน์ (2544, หน้า 202) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยหลักการที่สำคัญดังนี้

- 1) หลักการกระจายอำนาจ
- 2) หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม
- 3) หลักการตอบสนองปัญหาและความต้องการจำเป็น
- 4) หลักการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล
- 5) หลักการวางแผนได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
- 6) หลักความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและแผนและด้านมาตรฐานการศึกษา

7) หลักการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2551, หน้า 73-74) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาครูซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารโรงเรียนด้วย ให้ก้าวหน้าทางวิชาการอย่างมีคุณค่าที่สมบูรณนั้น ควรจะประกอบไปด้วยหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) ให้ครูเห็นคุณค่าด้านวิชาการด้วยตนเอง การพัฒนาครูให้ก้าวหน้าทางวิชาการนี้ ควรให้ครูเห็นความสำคัญและมีโอกาสได้ร่วมงานและเล็งเห็นความสำคัญด้วยตนเอง ซึ่งการจัดกิจกรรมควรคำนึงว่ากิจกรรมตรงกับสภาพที่ครูประสบอยู่เพียงใด จัดกิจกรรมอย่างเป็นประชาธิปไตยเพียงใดและควรให้ครูได้รับผิดชอบและเป็นผู้นำ ผู้ตามด้วยตนเอง เป็นต้น

2) มีการดำเนินงานต่อเนื่องกัน การพัฒนาครูจะมีคุณภาพสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินงานต่อเนื่องกัน ไม่ใช่จัดเป็นยุคเป็นระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง การดำเนินงานด้านนี้ควรจะได้มีโครงการ มีการวางแผน มีผู้รับผิดชอบเฉพาะ กำหนดเวลาและทำตารางเวลาให้แน่นอน

3) มีการดำเนินงานโดยกว้างขวาง การดำเนินงานโดยกว้างขวางนี้ หมายถึง การดำเนินงานการจัดกิจกรรมจะต้องเป็นไปเพื่อวิชาการทุกสาขาวิชา เพื่อเวลาใดและโอกาสต่าง ๆ

4) มีการประเมินผลทุกกระยะ ในการดำเนินงานไม่ว่าเรื่องใดก็ตามย่อมจะต้องมีการประเมินผลอยู่เสมอ ในการพัฒนาครูก็ควรจะมีการประเมินทุกกระยะเช่นเดียวกันเพื่อสำรวจผลที่จัดมาและปรับปรุงงานใหม่ให้ดีขึ้น ในการประเมินผลนี้จะต้องเป็นการประเมินผลร่วมกัน คือ จุดมุ่งหมายเป็นการประเมินผล และประเมินผลอย่างตรงไปตรงมา ในการประเมินผลจะต้องประเมินทุกด้าน ทั้งด้านบริหาร บุคลากร การประสานงานและอื่น ๆ และจะต้องบันทึกผลการประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อบันทึกแล้วก็นำมาปรับปรุงกับโครงการใหม่ ๆ ต่อไป

จากแนวคิดการพัฒนาครู ณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา และแนวคิดจากนักวิชาการ ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกัน คือ มีการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารอย่างเหมาะสม ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีความเสมอภาคและเป็นธรรมและมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา

ดังนั้นสรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการที่สำคัญคือการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผน และจัดทำเป็นแผนงานไว้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีความเสมอภาคและเป็นธรรมและต้องมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา

8.2 จุดมุ่งหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดการการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ แนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นจุดมุ่งหมายการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

8.2.1 จุดมุ่งหมายการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, หน้า 6-26) ได้ระบุจุดมุ่งหมายการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 9 (4) ว่า ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

8.2.2 จุดมุ่งหมายปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 1) ได้ระบุจุดหมายที่จะยกระดับคุณภาพ การศึกษาให้มีมาตรฐานระดับสูงสู่ความเป็นเลิศในปีพุทธศักราช 2550 โดยมุ่งเน้นปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยจะพัฒนาครูและผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพ

8.2.3 จุดมุ่งหมายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา

อรณพ จินะวัฒน์ (2544, หน้า 202) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายสำคัญดังนี้

- 1) เพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารในระหว่างประจำการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่ชัดเจน
- 2) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 5) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอันจะส่งผลต่อความสามารถการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2538, หน้า 127-133 อ้างถึงใน อรณพ จินะวัฒน์, 2544, หน้า 105) ได้วิจัยคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาจากผลวิจัยได้นำเสนอหลักสูตรการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อพัฒนาผู้บริหารตามตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาการเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเอง ให้มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ และเข้าใจการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบงานวิชาการ สามารถนำความรู้และนำไปพัฒนางานได้ดี ทั้งในสถานการณ์ที่สร้างขึ้นหรือสถานการณ์ที่เป็นจริง
- 2) เพื่อให้ครูเห็นความสำคัญของงานวิชาการและมีความคิดริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน
- 3) เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นผลดีต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- 4) เพื่อให้นักเรียนได้เห็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและเป็นเยาวชนที่ดีของชาติ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากแนวคิดจุดมุ่งหมาย การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายการปฏิรูปครู ณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จุดมุ่งหมายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษาและจากทัศนของนักวิชาการข้างต้น ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นจุดมุ่งหมายการพัฒนาระดับผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกัน คือ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีอาชีพและให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สามารถจัดการศึกษา ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่าการพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีอาชีพ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นผลดีต่อความสำเร็จของโรงเรียน

8.3 เนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่สามารถนำมาพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา ได้กล่าวไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

McEwan (1998, p. 13) ได้กล่าวว่า 7 ชั้น ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) มีการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน
- 2) มีการจัดทีมงานในการทำงานร่วมกัน
- 3) มีการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) มีการสื่อสาร วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- 5) มีการตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน
- 6) มีการพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ
- 7) มีการสร้างเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

Lashway (2002, p. 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารออกเป็น 5 ประการ คือ

- 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน (Defining school mission)
- 2) การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Promoting positive learning climate)
- 3) การสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู (Observing and giving feedback to teachers)
- 4) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction)
- 5) การประเมินผลโปรแกรมการสอน (Assessing the instructional program)

Heck and Markcoulides (1990, p. 95) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ 3 ประการคือ

1) การปกครองโรงเรียน (School governance) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรภายนอกและชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน เพื่อมุ่งใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การบริหารโรงเรียนหรือการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามความมุ่งหมายของหลักสูตรนั่นเอง ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ดังนี้

- การร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนกับคณะครู
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น
- การปกป้องคณะครูจากแรงบีบบังคับต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงาน

อย่างอิสระตามศักยภาพของตนเอง

2) การจัดบรรยากาศในโรงเรียน (School climate) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนและมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนประการหนึ่ง คือ บรรยากาศการทำงานและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรเป็นสถานที่ที่มีบรรยากาศที่ดี ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ดังนี้

- การสื่อเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนให้บุคลากรรับทราบ
- การสื่อสารความคาดหวังเกี่ยวกับนักเรียนให้บุคลากรทราบ
- การกระตุ้นให้ครูได้ร่วมถกเถียงและแสดงความคิดเห็นทางวิชาการในโรงเรียน
- การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จและความสามารถของนักเรียน
- การเผยแพร่ความสำเร็จของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ
- การสร้างขวัญกำลังใจแก่คณะครู
- การจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้สะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย

3) การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (School instructional organization)

การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้หลักสูตรกลายเป็นภาคปฏิบัติ จึงกล่าวได้ว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนเป็นหัวใจของกิจกรรมทั้งหมด การเรียนรู้ของนักเรียนจะบังเกิดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นส่วนสำคัญ การจัดการเรียนการสอนไม่ควรมุ่งเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ควรให้ความสำคัญไปถึงกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนที่จะช่วยให้การเรียนการสอนในห้องเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นผู้มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งควรมีเป้าหมายและมีการวางแผนด้วยการส่งเสริมครูและนักเรียนให้ดำเนินการไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยดังนี้

- การพัฒนาเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน
- การประสานงานการเรียนการสอนในระดับชั้นหรือกลุ่มประสบการณ์
- การจัดให้มีการประชุมทางวิชาการในโรงเรียน
- การสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
- การกระตุ้นให้ครูตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน
- การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน
- การให้คำแนะนำปรึกษาหลังการสังเกตการสอนเพื่อให้ความช่วยเหลือครู
- การนำผลการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอน

- การจัดบริการสื่อการเรียนการสอนแก่ครู
- การให้บริการเสริมทางวิชาการแก่ครูในโรงเรียน
- การประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน

Kroeze (1989, p. 8 cited in Chell, 2001, p. 6) ค้นพบเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพมี 4 ประการ คือ

- 1) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายโดยการตั้งความหวังเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนไว้สูง
- 2) การจัดการองค์กรและการประสานงาน มีการทำงานเพื่อควมมีประสิทธิผลและความมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) ความสามารถและความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ สร้างทางเลือกที่หลากหลาย ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอน
- 4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน

Rutherford (1987, pp. 67-71 cited in Chell, 2001, p. 6) พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพมี 4 ประการคือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ ทำงานไปสู่เป้าหมาย เน้นความก้าวหน้าทีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประสานงานหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผลเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเต็มที่
- 2) สร้างสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้
- 3) มีความรู้เกี่ยวกับความเป็นไปในโรงเรียน มีความรู้ดีเกี่ยวกับวิธีการที่ครูและนักเรียนปฏิบัติ
- 4) ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ มีความยืดหยุ่นต่อความแตกต่างของรูปแบบและกลยุทธ์ในการสอนของครูแต่ละคน เข้าแทรกแซงก้าวกล้าเท่าที่จำเป็น

Davis and Thomas (1989, pp. 25-28) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ 8 ประการคือ

- 1) การกระตุ้นให้ครูตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น
- 2) การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ
- 3) การสร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ

- 4) ติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ
- 5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
- 7) การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนครู
- 8) การสังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

Bamburg and Andrews (1990, p. 29) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล พบว่ามี 4 ประการ คือ

- 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 2) การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อจะได้ให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว

3) การเตรียมการและเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

- 4) การจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลเป็นจริง

Glickman (1990 cited in Chell, 2001, p. 11) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความรู้ (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 6 ด้าน

- ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล
- ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับการปรัชญาในการจัดการศึกษา
- ความก้าวหน้าเกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
- ความรู้และศึกษาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2) ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึงภาระหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับความรู้ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีลักษณะต่อไปนี้

- การนิเทศและประเมินผลการสอน
- การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- การพัฒนาหลักสูตร
- การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกิจกรรมผลการปฏิบัติงาน

- การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3) ด้านทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่มีสมรรถภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- ทักษะด้านบุคลากร
- ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร
- ด้านการนิเทศ
- ทักษะการตัดสินใจ การกระทำร่วมกัน
- ทักษะการกำหนดเป้าหมาย
- ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
- ทักษะการสังเกต
- ทักษะการวิจัยและการประเมินผล

Hallinger and Murphy (1985, pp. 221-224) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนร่วมรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในพันธกิจดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ด้าน คือ

(1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นควรมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการจัดตั้งเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้เป็นเป้าสูงสุด เป้าหมายในด้านปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ที่สามารถทำได้นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงวัตถุประสงค์ในห้องเรียน

(2) การสื่อเป้าหมายของโรงเรียนผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ผู้ปกครองครูนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมครู การชี้แจงในหนังสือของโรงเรียน และตัวบ่งชี้ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครูเป็นต้น

2) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

(1) การนิเทศและติดตามผลด้านการสอน ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตร และการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป็นเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่ การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียน ในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ควบคุม การสอนในห้องเรียน โดยการเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

(2) การประสานงานด้านหลักสูตร หมายถึง พฤติกรรม การประสานงานกับครู ในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยมีจุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้อง สัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนโดยตรง

(3) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนน ทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินด้าน การสอบ และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จะเกี่ยวกับบรรทัดฐาน (Norms) และเจตคติของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศ ทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ด้านคือ

(1) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับนักเรียน นักเรียนที่เรียนช้ารวมทั้ง คำร้องขอต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรม เหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนในห้องเรียน หยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงขึ้น

(2) การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียน อย่างใกล้ชิดเป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์ อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและ ครูผู้บริหารจะหาโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

(3) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้อันรวมทั้ง

การให้รางวัลและให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหาร ในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียวหากแต่จะเป็นคำชมเชย ทั้งโดยส่วนตัว หรือการให้สังคมยอมรับโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

(4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนา วิชาชีพ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมระยะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้รู้ถึงการผสมผสาน ทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

(5) การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มาตรฐานทางวิชาการที่สูงและ มีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความคาดหวังซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของ นักเรียน และมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้จะแสดงให้เห็นจากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียน ในโอกาสต่อไป

(6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ ของนักเรียน โดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูง และ เมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียน ในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสาน ระหว่างห้องเรียน และโรงเรียนในด้านกรให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุน อย่างจริงจัง

จากแนวความคิดของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถนำเนื้อหาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าเนื้อหาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารตามแนวคิดของ Glickman สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 25 ในเรื่องส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศอันเหมาะสมต่อการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียนและ การร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีหัวข้อกว้างขวาง ครอบคลุมเนื้อหา ที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้กล่าวถึงไว้มากที่สุด และเป็นเนื้อหาที่มีหัวข้อกว้างขวาง ครอบคลุม เนื้อหาที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้กล่าวถึงไว้มากที่สุด และเป็นเนื้อหาที่มีรากฐานมาจากนิเทศ การสอนอันเป็นบทบาทโดยตรงซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ของผู้บริหารในการปรับปรุงการสอนและ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า เนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และด้านทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

8.4 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

- 1) ศึกษาสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง ใช้วิธีการสำรวจ วิเคราะห์ตนเอง และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใกล้ชิดที่หวังดี สรุปให้เห็น จุดแข็ง จุดอ่อนที่ควรพัฒนา ภายใต้บริบทของการจัดการศึกษาและอุดมคติ อุดมการณ์ของตน
- 2) เลือกคุณสมบัติ พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เพียงพฤติกรรมเดียวในการพัฒนา แต่ละครั้ง ควรเลือกจากพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมก่อนเพื่อกำลึงใจในการพัฒนาในเวลาต่อไป
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ อนุสนธิจากข้อ 2 ตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ตนต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้ชีวิตมีจุดค้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลได้อย่างไร ต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ แล้วนำมาเขียนเป็นวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตน และใช้เป็นพลังภายใน ที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายได้ต่อไป
- 4) หากความรู้ในการพัฒนาพฤติกรรม/ คุณลักษณะเหล่านั้น ด้วยการค้นคว้าตำรา ปรึกษาผู้รู้ เลือกใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม ทั้งความเข้มแข็งของจิตใจ บริบทแวดล้อม และจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ให้ระบุวันเวลาที่ปฏิบัติ ช่วงเวลาที่จะใช้ทั้งหมด วิธีการที่กำหนดขั้นตอนไว้ชัดเจน กำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดการสังเกตผลที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการประเมินเป็นระยะ
- 5) ปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้บันทึกผลที่เกิดขึ้นทุกครั้งที่ปฏิบัติ หากพบผลการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดียอมเป็นกำลังใจให้ทำอย่างต่อเนื่องต่อไป หากมีผลไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นให้ปรับแผนที่ช่วยให้บรรลุผลได้ดีขึ้น
- 6) เมื่อประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หาทางเผยแพร่รณรงค์ที่ค้นพบได้ด้วยตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้สนใจต่อไป ในส่วนตัวก็ควรเลือกพัฒนาตนในด้านอื่น ๆ ด้วยหลักการกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเพราะงานพัฒนาไม่มีวันจบ

9. ภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ กำหนด 4 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2556) คือ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่ 1 นั้น ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา 4 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ) 3) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวทุกโรงเรียนต้องได้รับการประเมินตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 ที่กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพหรืออาจจะเรียกว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา แต่ปัจจุบันประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้น ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนตามที่ รัญจวน อินทรกำแหง (2537 อ้างถึงในสงบ ประเสริฐพันธ์, 2543) ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการเพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งการสร้างสรรค์และการทำลาย จากความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีบทบาทต่อองค์กรดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่าคุณภาพของโรงเรียนจะบังเกิดขึ้นได้หรือไม่อย่างไรนั้น ผู้บริหารจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้บังเกิดคุณภาพขึ้นได้ภายใต้กลไกหรือระบบการบริหารจัดการขององค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้ สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนหรือสถานศึกษาไว้อย่างน่าสนใจไว้ว่า ยุคโลกาภิวัตน์ความรู้ คืออำนาจ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้การสร้างและ การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศนั้น

ถือได้ว่าเป็นบทบาทและเป็นภารกิจของผู้บริหารโดยตรงดังที่สุพล วังสินธุ์ (2537) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน โดยค่อย ๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งมาตรฐานของตนเองและมาตรฐานที่ใช้กับผู้อื่น การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อม ๆ กัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพไว้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับโรงเรียนที่ได้ชื่อว่า มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนคุณภาพ ว่าสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียนซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้น ได้อย่างชัดเจน พบว่ามีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน มีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนพบว่าเป็นคุณลักษณะและทักษะประกอบด้วยหลายมิติ สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการ ได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับนักเรียนและครูไว้สูง 2) การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ 3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ และ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก การร่วมปรับปรุง และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน

อรุณ จันทวานิช (2547) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพไว้ว่า เป็นเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพ เป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่นที่เป็นรูปธรรม และท้าทายความสามารถของผู้บริหาร องค์ประกอบ การเป็นโรงเรียนคุณภาพ มี 14 องค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ และจำนวนเพียงพอ 3) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 4) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 5) สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทันสมัย 6) แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 7) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน 8) การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน 10) การบริหารจัดการดีใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม 11) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน 12) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้านเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 13) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน และ 14) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จแก่นักเรียนทุกคน โดยการสนับสนุน รักษา และคงสภาพวัฒนธรรมโรงเรียนและโครงการการเรียนการสอนที่ยังผลต่อการเรียนของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของครู (Hoy & Hoy, 2003) เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน (School leaders) ที่สามารถตอบสนองกลุ่มและความกดดันหลากหลายในยามที่ต้องทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความชาญฉลาดทางการเมือง มีขอบเขตของศีลธรรม เป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการทางสังคมทางเศรษฐกิจและความต้องการของมนุษย์ เป็นผู้ที่เข้าใจวาระสำคัญของรัฐบาลและของชุมชน รวมถึงความคาดหวังทางอาชีพและความรับผิดชอบของงาน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมโลกที่กว้างใหญ่ที่เชื่อมโยงถึงกันทางโครงสร้างการบริหารจัดการและโครงสร้างของอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งช่วยปรับแต่งการตัดสินใจทางการศึกษาเกือบทั้งหมด (Cunningham & Cordeiro, 2003)

ในช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา (Hoachlander, Alt, & Beltranena, 2001) มีการเรียกร้องให้ผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารจัดการการเรียนการสอนให้มากขึ้น งานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความชำนาญในหน้าที่หลักด้านนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาโรงเรียน จึงต้องเป็นผู้ที่ 1) เข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 2) สามารถรวมเอาส่วนประกอบต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างดี 3) สามารถทำงานร่วมกับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการใช้โครงการสอนที่สามารถปรับใช้ได้กับนักเรียนและกับสภาพท้องถิ่น ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาที่เข้มแข็งสามารถระบุหลักสูตรและการสอนได้ชัดเจน สามารถบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการสอนได้ สามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากขึ้นโดยการนำและปรับแต่งการปฏิบัติงานในแต่ละวันในโรงเรียน Hoachlander, Alt, and Beltranena (2001) ได้ศึกษาแนวความคิดหลักเกี่ยวกับยุทธวิธีการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เป็นหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้ว่าเป็นยุทธวิธีที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งอย่างเดียวยุทธวิธีที่จะมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมากมาย ดังนั้นสิ่งจำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เข้มแข็งคือความสามารถในการหลอมรวมการปฏิบัติทั้งหลายให้เป็นชุดการพัฒนาโรงเรียนที่สมดุลและบริหารจัดการได้ดี ยุทธวิธีที่ได้ศึกษาจัดไว้ได้ 6 เรื่อง ดังนี้

- 1) การยกระดับ (Raising the bar) ได้แก่ การยกระดับความคาดหวัง การเพิ่มความเข้มแข็งทางวิชาการ และการกำจัดวิธีการที่ทำให้มีผลการปฏิบัติงานต่ำ
- 2) การเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจให้กับนักเรียน (Increasing student engagement and motivation) ได้แก่ การรับสภาพการจัดการศึกษาที่แท้จริงและการจัดบริการสนับสนุนเพิ่มเติม

3) การจัดการพัฒนาวิชาชีพที่เข้มข้นและยั่งยืน (Providing focused, Sustained professional development) ได้แก่ การระบุพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน การพัฒนาครู ครูเป็นผู้ฝึกครูเป็นพี่เลี้ยง

4) การปฏิบัติงานองค์การและการบริหารจัดการ (Organizational and management practices) ได้แก่ การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดตารางเวลาการปฏิบัติงาน

5) การสร้างสายสัมพันธ์ (Building linkages) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองกับผู้บังคับบัญชา และกับชุมชน

6) การกำกับติดตามและเร่งพัฒนา (Monitoring and accelerating improvement) ได้แก่ การใช้นโยบายเพื่อการประเมินและการตรวจสอบ มีหลักฐานปรากฏให้เห็นว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

Purkey and Smith (1983) ได้ทำการศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเพิ่มเติมเพื่อศึกษาองค์ประกอบระดับโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การศึกษานี้แตกต่างจากการศึกษาอื่น ๆ เกี่ยวกับวรรณกรรมความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในสามลักษณะ คือ 1) เป้าหมายยังเป็นที่น่าสงสัย 2) หลักฐานค่อนข้างกว้าง และ 3) เกี่ยวกับการประเมินผลรวมถึงการการนำโครงการไปใช้และทฤษฎีองค์การ สรุปได้ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางวิชาการจะมีลักษณะโดดเด่นโดยวัฒนธรรมของตนเอง ได้แก่ โครงสร้าง กระบวนการ และบรรยากาศของค่านิยมและปทัสฐานที่เน้นการเรียนการสอนที่ประสบผลสำเร็จ ลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและกระบวนการ ตัวแปรโครงสร้างขององค์การที่ระบุไว้ในความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ความมั่นคงของครู การจัดหลักสูตรและองค์การ การพัฒนาครูทั้งโรงเรียน การสนับสนุนและเกี่ยวข้องของผู้ปกครองนักเรียน การรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการทั้งโรงเรียน การให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุดและการสนับสนุนของเขตพื้นที่การศึกษา ตัวแปรกระบวนการที่ตัวแปรที่บ่งบอกวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ การวางแผนแบบบูรณาการและความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียนความรู้สึกของความเป็นคนกลุ่มเดียวกัน เป้าหมายชัดเจนและมีความคาดหวังสูงร่วมกัน และความมีระเบียบวินัยวัฒนธรรมของโรงเรียนหรือให้เจาะจงมากขึ้นก็คือบรรยากาศของโรงเรียน คุณเหมือนจะเป็นองค์ประกอบชี้ชัดว่าการเรียนรู้นั้นสำเร็จหรือล้มเหลว

ในการศึกษาของ Purkey and Smith (1983) รวมถึงการศึกษาวิจัยอื่น ๆ (Brookover and Lezotte, 1979; Edmonds, 1979) แสดงให้เห็นหลักฐานที่มีนัยสำคัญว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อวิธีการหลักของโรงเรียน อิทธิพลที่ผู้นำทางวิชาการมีต่อการเรียนการสอนนั้นกว้างมาก

จากการวิจัยของนักการศึกษาตามที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและภูมิหลังของครอบครัวของนักเรียนไม่มีผลมากนัก จึงเชื่อได้ว่าสิ่งที่มีอิทธิพลมาก คือ การบริหารจัดการภายใต้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เช่น สร้างบรรยากาศที่ทำให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ครูมีสำนึกรับผิดชอบต่อนักเรียนทุกคนในชั้นเรียน ครูทุกคนต้องรับผิดชอบการสอนและนักเรียนทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียน โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการใช้กลยุทธ์การสอนที่เกิดผลดี ครูทำการประเมินผลการสอนของตนเองอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนไป มีบรรยากาศที่คาดหวังว่านักเรียนทั้งหมดจะมีผลสำเร็จสูง ครูจะส่งเสริมและปลูกฝังความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนให้สามารถประสบผลสำเร็จทางวิชาการได้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบ จริงจัง เฝียวาง และมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ การปฏิบัติใด ๆ ในโรงเรียน จะต้องดำเนินการให้เกี่ยวข้องกับวิธีการหลักของการสอนและการเรียนรู้ เวลาสำหรับการสอนจะต้องสำคัญกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน สร้างระบบการประเมินผลกำกับติดตามประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนบ่อย ๆ ใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงโรงเรียนทั้งโรงเรียน คำนึงถึงการยกระดับการเรียนรู้ทั้งชั้นเรียนและคำนึงถึงการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล ตัวแปรโครงสร้างขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ความมั่นคงของครู การจัดหลักสูตรและองค์การ การพัฒนาครูทั้งโรงเรียน การสนับสนุนและเกี่ยวข้องของผู้ปกครองนักเรียน การรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการทั้งโรงเรียน การให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด และการสนับสนุนของเขตพื้นที่การศึกษา ตัวแปรกระบวนการสี่ตัวแปรที่บ่งบอกวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ การวางแผนแบบบูรณาการและความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียน ความรู้สึกของความเป็นคนกลุ่มเดียวกัน มีเป้าหมายชัดเจนและมีความคาดหวังสูงร่วมกัน และความมีระเบียบวินัย จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อวิธีการหลักของโรงเรียน

10. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ

ลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนคือความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสนใจเรื่องผู้นำทางวิชาการมีมาหลายปี หลายครั้งเป็นเพราะความสำคัญทางการศึกษาได้รับการพิจารณาให้เป็นเรื่องที่จะต้องแข่งขันกัน อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทางวิชาการก็กลายเป็นเรื่องที่นิยมมากกว่าสองทศวรรษ Leadwood and Duke (1999) ให้ข้อสังเกตว่าในการวิเคราะห์บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียน (School Leadership) ในวารสารที่เป็นที่เชื่อถือ 4 ฉบับ ในช่วงเวลา 10 ปี นับแต่ปี ค.ศ. 1988 ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงบ่อยที่สุด ทุกวันนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการยังเป็นเรื่องที่โดดเด่น แต่ก็ยังเป็นเรื่องที่ไร้รูปแบบละเอียดอ่อน

มากขึ้น (Lashway, 2002) เพื่อให้เข้าใจดีขึ้นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการพัฒนามาเป็นรูปแบบอย่างไรในปัจจุบันได้อย่างไร เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเข้าใจทัศนภาวะผู้นำทางวิชาการในระยะแรกก่อนที่จะได้กล่าวถึงบทบาทที่เปลี่ยนไปและเปลี่ยนไปอย่างไร และจะได้กล่าวถึงทัศนภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบัน

11. ทัศนภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

ในช่วงศตวรรษที่ 21 นี้ มีทัศนภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ทัศนะ และแนวทางใหม่ในการเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1) ทัศนภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative perspective) ในช่วงเวลาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ความเป็นผู้บริหารโรงเรียน (Principalship) ถูกมองว่าเป็นตำแหน่งที่ซับซ้อน เป็นภาวะผู้นำหลายหน้าที่เต็มไปด้วยความคลุมเครือ ปัญหาและข้อจำกัด Fullan (2000) ได้ให้คำบรรยายลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำทางวิชาการ เหมือนประกาศรับสมัคร ดังนี้

ต้องการ: คนงานมหัศจรรย์ที่สามารถทำงานได้มากกว่าด้วยเงินที่น้อยกว่า สามารถทำให้กลุ่มคู่แข่งสงบลงได้ ทนได้กับการคาดเดาที่เรื้อรัง อดทนกับการสนับสนุนที่มีระดับต่ำ ดำเนินการกับงานเอกสารที่มีจำนวนมากได้ และทำงานสองกะได้ (กะที่สองเป็นกลางคืน 75 คืนต่อปี) มีอำนาจลงนามสั่งจ่ายเงิน แต่ไม่สามารถจ่ายมากได้ เพื่อปรับนวัตกรรม จัดบุคลากรหรือปรับระเบียบได้

Fullan (2000) ระบุลักษณะผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนในเมืองหลายแห่ง Waters, Marzano, and McNulty (2005) แสดงความเห็นว่าคุณลักษณะนี้แสดงให้เห็นปัญหาที่เป็นเหตุผลเพราะว่าคงหาได้ยากที่จะมีใครที่มีขีดความสามารถหรือมีความประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถไปสู่การมีทักษะซับซ้อนอย่างนั้น ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อาจจะเห็นด้วยกับคำพรรณนางานตามที่เสนอมานี้ คำบรรยายไม่ได้ให้ความคาดหวังที่ชัดเจนว่า ผู้นำทางวิชาการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นมากไปกว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการเพียงคนเดียวในโรงเรียน

Marsh (2004) ไม่เห็นด้วยกับข้อความเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการตามที่เสนอมานั้น โดยได้เขียนเอาไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการเพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอสำหรับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มุมมองนั้นที่เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการแบบสั่งโดยตรงและมีศูนย์ให้คำปรึกษานี้ ไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงตามเงื่อนไขเวลาและภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน แนวคิดนี้ยังสกัดกั้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมและความเชี่ยวชาญที่ต้องการ (Marsh, 2004) ข้อความของ Marsh ทำให้เห็นชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้น กล่าวคือความคิดโดยรวมเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการเปลี่ยนไป ข้อความของเขาแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ผู้คนคาดหวังว่าผู้นำทางวิชาการในปัจจุบัน

จะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร จุดเน้นได้เปลี่ยนจากการบริหารจัดการและการนิเทศไปสู่ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และการเรียนรู้ ปัจจุบันนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจให้คนอื่นช่วยปรับเนื้อหาและเงื่อนไขการเรียนรู้ของพวกเขาด้วยวิธีที่เข้าใจง่ายตามสภาพขององค์กร (Elmore, 2002) แนวคิดนี้ใช้ได้กับทั้งนักเรียนและผู้ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันเป็นผู้นำหลักในโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการเรียกร้องให้ใส่ใจกับการบริหารจัดการโดยอาศัยความคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ แบบการศึกษา หรือแบบกระจายที่เน้นบทบาทผู้นำที่การสอน (Grogan & Andrews, 2002)

Lambert (2002) ได้บรรยายว่า ความเป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์ในโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนสามารถเข้าถึงระบบทั้งโรงเรียน มีอำนาจทางองค์กรและประวัติศาสตร์ และมีแรงผลักดันให้บรรลุความคาดหวังของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนคือการทำงานกับผู้ใหญ่ในโรงเรียน เพราะว่าครู ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องรับผิดชอบต่อการสอน Lambert สนับสนุนการรับรู้และการสร้างขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ทั้งหมดในโรงเรียน Lambert ได้ทำรายการสมมติฐานเพื่อสนับสนุน

ทัศนภาวะผู้นำโรงเรียนนี้ สรุปว่าทุกคนมีความรับผิดชอบ มีสิทธิ์และขีดความสามารถที่จะเป็นผู้นำ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดึงภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นออกมา นั่นคือ สภาพแวดล้อมของผู้ใหญ่ Lambert กล่าวว่าถ้าโรงเรียนดำเนินการให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ ผู้ปกครองจำนวนมากและนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนในงานที่เป็นภาวะผู้นำจะทำให้ โรงเรียนมีขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำ อันจะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น Drago-Severson (2004) เห็นสอดคล้องกับ Lambert โดยยอมรับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และได้บรรยายไว้ว่าวิธีการแบบร่วมมือทำให้เข้าถึงสารสนเทศที่มีอยู่และเข้าถึงแนวความคิดที่เป็นทางเลือกได้มากกว่า ช่วยในการสะท้อนการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความก้าวหน้า และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนโดยวิธีการนี้เป็นผู้เอื้ออำนวยมากกว่าที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจ เป็นผู้จัดทรัพยากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพรวมถึงการสร้างโอกาสให้ครูได้สนทนาและสะท้อนความเห็น การตรวจสอบภาวะผู้นำโรงเรียนแบบร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาครูได้อย่างไร Drago-Severson (2004) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อที่จะกำหนดว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นอย่างไรถ้าออกแบบให้สนับสนุนการพัฒนาครู การศึกษาวิจัยของ Drago-Severson แสดงการยอมรับว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและในการกำหนดว่าโรงเรียนต้องทำอะไรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครู การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาครูก็คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเช่นกัน จากการค้นพบของงานวิจัยทำให้ทราบว่านี่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่มุ่ง

การเรียนรู้แบบใหม่ โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การทำงานเป็นหมู่คณะ การให้บทบาทภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบสืบค้น และการกำกับติดตาม ข้อค้นพบเหล่านี้ช่วยในการปรับไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในสถานะที่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญน้อยลงหรือใช้อำนาจน้อยลงและอยู่ในบทบาทที่ใช้ภาวะผู้นำร่วมกับคนอื่น ๆ ในโรงเรียน ภาวะผู้นำแบบร่วมมือแตกต่างอย่างมากจากภาวะผู้นำทางวิชาการประเภทที่ใช้อำนาจเหนือหรือสั่งหรือควบคุม การสร้างและยอมรับขีดความสามารถทางภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นเป็นเรื่องในทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist theory) ที่ต้องการการสร้างความหมายและสร้างความรู้สึกละโดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

Lambert (2002) ได้นิยามภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist leadership) ว่าเป็นกระบวนการต่างตอบแทนที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานการศึกษาได้สร้างความหมายที่นำไปสู่จุดประสงค์ร่วมในการจัดการศึกษา เป็นเรื่องชัดเจนว่าการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับครูเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นไปได้สำหรับโรงเรียนที่จะเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเจตนา เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Spillane, Hallett, and Diamond (2003) เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล เพื่อส่งเสริมความพยายามของครูที่จะเปลี่ยนการปฏิบัติการสอน และการยอมรับผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบของต้นทุนต่าง ๆ เช่น ต้นทุนมนุษย์ ต้นทุนทางสังคม ต้นทุนทางวัฒนธรรม และต้นทุนทางเศรษฐกิจ

Mitchell and Castle (2005) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อตรวจสอบความเข้าใจและการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่าบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องซับซ้อนและคลุมเครือมาก ผู้บริหารโรงเรียนกล่าวถึงงานของตนเองว่าเป็นการเลี้ยงตนเองบนเส้นเชือกที่ขึงไว้ให้ตึง (Balancing on a tightrope) และพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีประสิทธิผลมากกว่าการสร้างบรรยากาศทางปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูทำงานการสอนด้วยกัน สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าสำคัญก็เป็นสิ่งสำคัญลำดับต้นของโรงเรียนไปด้วย 3) ผู้บริหารโรงเรียนระบุโครงสร้างสองแบบ คือ โครงสร้างตามระบบระดับ (System-level structures) ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้ และโครงสร้างภายในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดึงความสนใจของครูไปสู่การเรียนการสอน

ข้อค้นพบโดยรวมจากงานวิจัยนี้ ไม่พบว่ามีการนิยามหรือรูปแบบเดียวของภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ข้อค้นพบก็ยืนยันว่าสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าสำคัญ คนอื่นในโรงเรียนที่เหลือก็เห็นว่าสำคัญด้วย ความคิดเห็นนี้สนับสนุนแนวความคิดที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ของ Lambert (2002); Marzano et. al., (2005); Wagner et. al., (2006) ที่ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นลักษณะ

สำคัญของบทบาทผู้บริหารโรงเรียน (Mitchell & Castle, 2005) ข้อค้นพบโดยทั่วไปสนับสนุนทัศนะที่ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการทุ่มเทที่ร่วมมือกันระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน ผลของการวิจัยเหล่านี้ ทำให้มองเห็นว่าสาระไม่ได้เน้นที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการได้อย่างถูกต้อง อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนตระหนักว่ากำลังทำอะไรในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่า ในมุมมอง กว้าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการก็คือ กิจกรรมทั้งหมดของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ภายใต้ความมีภาวะผู้นำทางวิชาการ กิจกรรมเหล่านี้มีความหมายและมีผล ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจว่าจะทำให้การกระทำและภาวะผู้นำสอดคล้องกันได้ในแนวทางที่จะสร้างโครงสร้างที่ส่งเสริมภาวะผู้นำในตัวเอง และมีอิทธิพลต่อการสอนในแนวทางที่จะทำให้เด็กนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ผลการวิจัยของ Mitchell and Castle (2005) ยังแสดงให้เห็นว่าไม่มีรูปแบบเดียวใด ๆ ที่จะเข้าได้พอดีกับภาวะผู้นำทางวิชาการ แทนที่จะเป็นรูปแบบเดียว มิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำก็ควรนำมาเป็นแนวทางสำหรับผู้นำทางวิชาการ งานของผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้คือการเข้าใจว่าจะสร้างและทำงานอย่างไรโดยอาศัยมิติหลากหลายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ให้แก่เด็กนักเรียน จึงมีข้อเสนอแนะว่าหลักสูตรที่ใช้เตรียมผู้บริหารโรงเรียนอาจสนองความต้องการของผู้นำในอนาคตได้ดีโดยการบรรจุการสร้าง การใช้และผลที่มีต่อกันของมิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัยประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลา

2) ทัศนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership perspective) ทัศนะที่เป็นปัจจุบันอีกทัศนะหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน McDowelle and Buckner (2002) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงซึ่งครั้งหนึ่ง เป็นเรื่องยกเว้นแต่ปัจจุบันกลายเป็นกฎในวงการศึกษา มีการเขียนถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไว้มากมายที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ Marzano et. al., (2005) ได้วิเคราะห์งานวิจัย 69 เรื่องที่ทำการวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1978 ถึงปี ค.ศ. 2001 พบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ต้องอาศัยวิธีการคิดใหม่ กลยุทธ์ใหม่ และมุมมองขยาย ผู้นำทางวิชาการที่ต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นจะต้องใส่ใจอย่างมากต่อหน้าที่รับผิดชอบ 7 ประการซึ่งก็คือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงลึก (Deep change) นั่นเอง ได้แก่ (Marzano et. al., 2005)

- 2.1) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน และการประเมิน เป็นเรื่องที่อธิบายได้ในตัวเอง
- 2.2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยการกระตุ้นและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้
- 2.3) การกระตุ้นทางปัญญา ทำให้มั่นใจว่าได้ทำให้ครูตระหนัก รับรู้ทฤษฎีและ

การปฏิบัติที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด ในบรรยากาศที่มีการอภิปรายกันเป็นประจำ

2.4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและปรับสภาพปัจจุบันอย่างเต็มที่และจริงจัง

2.5) ผู้บริหารโรงเรียนกำกับติดตาม ประเมินผล กำกับติดตามผลกระทบและความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร โรงเรียนและการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน

2.6) ผู้บริหารโรงเรียนมีความยืดหยุ่น ให้ความสนใจกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่าง และปรับให้เข้ากับสถานการณ์

2.7) ผู้บริหารโรงเรียนมีอุดมการณ์ มีความเชื่อ สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติการอันเกิดจากอุดมการณ์และความเชื่อ

ข้อค้นพบของ Marzano et al. (2005) สนับสนุนสมมติฐานก่อนหน้าของ McDowelle and Buckner (2002) ที่ชี้ให้เห็นว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลง
- 2) การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยากสำหรับรายบุคคลและองค์กร
- 3) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและวางแผนอย่างระมัดระวังเมื่อทำการเปลี่ยนแปลง
- 4) ทักษะสำคัญทำให้ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างได้ผล
- 5) การเปลี่ยนแปลงไม่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทันทีทันใด

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว McDowelle and Buckner (2002) ยังได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านนี้ผูกติดกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของรายบุคคลในองค์กร และขึ้นอยู่กับระดับความสบายของบทบาทและตำแหน่งในองค์กร ผู้คนในองค์กรมักจะรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งขัดขวางต่อสิ่งที่พวกเขาสร้างขึ้นไว้ในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือ อารมณ์ของคนที่เกี่ยวข้อง อารมณ์เหล่านี้มีผลมาจากความจริงที่ว่า ความเป็นจริงแบบเก่าและสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์แบบเก่าจะต้องหมดไปเสียก่อน ก่อนที่สิ่งใหม่จะถูกสร้างขึ้นมาแทน หรืออาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความรู้สึกถึงความสูญเสียที่ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ร่วมงานรับมือให้ได้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าโดยอาศัยกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ความคิดนี้สอดคล้องกับผลกระทบทางลบต่อวัฒนธรรม การสื่อสาร ระเบียบ และปัจจัยป้อนเข้า แนวความคิด

เกี่ยวกับอารมณ์ของ McDowelle and Buckner (2002) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Spillane et al., (2003) เกี่ยวกับนัยสำคัญของรูปแบบต้นท่อนที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของครู Spillane และเพื่อน กล่าวถึงต้นท่อนทางวัฒนธรรมว่าเป็นอารมณ์ภายในที่แสดงให้เห็นชัดเจนในรูปแบบที่เป็นและที่กระทำกับผู้อื่น McDowelle and Buckner (2002) ยืนยันว่าผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally intelligent) เหมือนกับผู้นำที่ใช้ความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับอารมณ์ที่ผู้อื่นรู้สึกว่ามี ประสิทธิภาพมากกว่า ข้อความที่กล่าวมาเมื่อรวมกันแล้วทำให้เราทราบถึงความซับซ้อนของภาวะ ผู้นำทางวิชาการและชี้ให้เห็นว่าการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่นนั้น อาจถือว่าเป็นส่วนฐาน รากของหลักสูตรใดก็ได้ที่ได้ออกแบบเพื่อการเตรียมผู้บริหาร โรงเรียนจากงานวิจัยตามที่ได้เสนอมานี้ เห็นได้ชัดเจนว่า แม้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะยังคงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ บทบาทของ ผู้บริหาร โรงเรียนยังคงมีความซับซ้อนมากขึ้น และได้งานจากการสั่งแบบผู้จัดการ และการควบคุม ให้เป็นหนึ่งในจากการร่วมมือและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

12. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership models)

นักวิจัยนิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัย ลักษณะพฤติกรรม และ กระบวนการที่บุคคลจำเป็นในการนำโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้รูปแบบทางความคิด หลายอย่างก็ทำให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบของ Hallinger และ Murphy (Hallinger and Murphy's model) 2) รูปแบบของ Murphy (Murphy's model) 3) รูปแบบของ Weber (Weber's model) 4) รูปแบบ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Alig-Mielcarek and Hoy (Alig-Mielcarek and Hoy model) 5) รูปแบบของ McEwan (McEwan's model) และ 6) รูปแบบของประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ดังนี้

12.1 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger และ Murphy (Hallinger and Murphy's model)

Hallinger and Murphy (1985) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการการสอนจากการตรวจสอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความมี ประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้เสริมข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารของโรงเรียน เช่น การสังเกต ผู้บริหารโรงเรียนระหว่างการประเมิน ข้อความบรรยายกิจกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งส่งเสริม หลักสูตรและการสอนในโรงเรียน และบันทึกการประชุมครูและวาระสำคัญของโรงเรียน จากสมมติฐานของแบบสอบถามและข้อมูลสารสนเทศของ Hallinger and Murphy (1985) ได้สร้างกรอบการบริหารจัดการทางวิชาการซึ่งมี 3 มิติและ 11 คำอธิบายงาน Hallinger and Murphy แล้วสร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่

เรียกว่า มาตรฐานระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (The principal instructional management rating scale) แนวความคิดของ Hallinger and Murphy เรื่องการบริหารวิชาการ ได้แสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger และ Murphy (Hallinger & Murphy, 1985)

กำหนดพันธกิจให้ชัดเจน	บริหารงานการสอน	ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน
- จัดทำกรอบเป้าหมาย	- นิเทศและประเมินการสอน	- ปกป้องเวลาการสอน
- สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ	- ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร	- ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู
	- กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	- ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ
		- ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู
		- ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง
		- ให้ขวัญกำลังใจแก่นักเรียน

มิตินิยามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนประกอบด้วย คำอธิบายงานของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับกรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนแสดงว่าเห็นความสำคัญของกรอบเป้าหมายของโรงเรียน โดยการทำงานกับผู้ปกครองนักเรียนและครูเพื่อที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาภายในโรงเรียน และพัฒนาเป้าหมายการปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางเหล่านี้ หน้าที่การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียนต่อครู ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน การสื่อสารนี้ทำได้โดยใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น หนังสือคู่มือ การประชุมครู การประชุมใหญ่ของโรงเรียน การพูดคุยกับครูหรือนักเรียน การใช้ป้ายนิเทศ และการประชุมครูและผู้บริหาร การบริหารการสอนเกี่ยวข้องโดยตรงกับครูในเรื่องหลักสูตรและการสอน ภาระงานประกอบด้วย การนิเทศและประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร และกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและการประเมินการสอนประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งเสริมการสอนให้ครู กำกับการสอนในห้องเรียนโดยการเข้าเยี่ยมห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการ

และจัดการปฏิบัติการต่าง ๆ ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน การประสานงาน การจัดและใช้หลักสูตร อ้างถึงผู้บริหารโรงเรียนที่จัดโอกาสให้ครูร่วมมือจัดทำหลักสูตรให้ สอดคล้องกับมาตรฐานและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ งานบริหารงานการสอน มีหน้าที่กำกับ ความก้าวหน้าของนักเรียน อ้างถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ผลของการทดสอบเพื่อกำหนด เป้าหมาย ประเมินหลักสูตร ประเมินการการสอน และวัดผลการความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของ โรงเรียน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมปกป้องเวลาสอน ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ ปรากฏกายให้เห็นเสมอ ให้ขวัญกำลังใจ แก่ครู ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง ให้ขวัญกำลังใจเมื่อมีการเรียนรู้ งานในหน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมทางอ้อมที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นบวก ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติของนักเรียนและครู โดยอาศัยการจัดรางวัลซึ่งจะช่วยเสริมแรง ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและความพยายามเป็นผลดี โดยอาศัยมาตรฐานที่ชัดเจนที่สามารถ รวบรวมสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากนักเรียน โดยอาศัยการใช้เวลาของโรงเรียนอย่างระมัดระวัง และโดยการเลือกและใช้โครงการพัฒนาครูที่มีคุณภาพสูง คำอธิบายงานในมิตินี้ช่วยรวบรวม กิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีโดยอาศัยกิจกรรม ทางอ้อมเหล่านี้

12.2 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (Murphy's model)

Murphy (1990) ได้ศึกษารวบรวมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างเป็นระบบและเข้าใจ ได้ง่าย โดยได้สังเคราะห์จากผลของการวิจัยจากรรณกรรม เอกสารเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงโรงเรียน การพัฒนาครู และการเปลี่ยนแปลงองค์การ อาศัยการศึกษารรณกรรมนี้ เขาได้สร้างกรอบภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งรวมเอาการศึกษาวิจัยและข้อค้นพบเอาไว้มาก กรอบงาน นี้ประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 มิติ แล้วแยกออกเป็น 16 บทบาทหรือพฤติกรรมภาวะ ผู้นำทางวิชาการ 4 มิติ ได้แก่ การสร้างพันธกิจและเป้าหมาย การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะได้อธิบายถึงและ ชี้ให้เห็นบทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการในแต่ละมิติ การสร้างพันธกิจและ เป้าหมายเป็นเรื่องพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกร่วมกันที่มุ่งประจักษ์ร่วมกัน และเชื่อมโยงการทำงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เดียวกัน Murphy ได้แยกมิตินี้ออกเป็นพฤติกรรมหลักของ ผู้บริหารโรงเรียนในการจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนให้เป็นที่ เข้าใจ การจัดทำกรอบเป้าหมายโรงเรียนคือการกำหนดเป้าหมายที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทุกคน โดยการรวบรวมข้อมูลผลการเรียนของนักเรียนทั้งที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจุบัน และการรวม หน้าที่รับผิดชอบของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สื่อสารเป้าหมายบ่อย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจ ทั้งที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และครู เน้นย้ำความสำคัญว่าเป้าหมายช่วยชี้ว่าโรงเรียนต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง การบริหารหน้าที่การผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นมิติที่สองมิตินี้เน้นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ โดยการจัดประชุมและประเมินครู การเยี่ยมห้องเรียน การให้คำแนะนำเฉพาะและสะท้อนผลการสอนและกระบวนการเรียนรู้ กำหนดงานของครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การเรียนรู้ของนักเรียน (Murphy, 1990; Teddlie & Stringfield, 1993) นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องจัดและป้องกันเวลาการสอนโดยให้ถือว่าเป็นนโยบายและกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับครูบริหารจัดการหลักสูตร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐแบบการประเมินของรัฐ และหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา ผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนบ่อย ๆ ผู้นำทางวิชาการเป็นแบบอย่างในการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายและประเมินการสอน (Murphy, 1990) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้มีองค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อปทัสฐาน ความเชื่อ และทัศนคติของครู นักเรียน และผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน โดยการสร้างความคาดหวังและมาตรฐานเชิงบวก โดยการอยู่ในโรงเรียนปรากฏกายให้เห็นให้มาก การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู มิตินี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการการเรียนการสอนในห้องเรียน มิติสุดท้าย คือ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนงานการเรียนการสอน มิตินี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำทางวิชาการสร้างโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรที่สนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในมิตินี้สร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ ผู้บริหารโรงเรียนเช่นนี้ จะให้โอกาสแก่นักเรียนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย พัฒนาความร่วมมือและความสามัคคีของครู รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน และรวมสายสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy's instructional leadership comprehensive framework) ที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 3 ทำให้เห็นการทดสอบเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดนี้ ซึ่งพัฒนามาจากการสังเคราะห์เอกสาร ก็ยังไม่ได้ทดสอบให้เป็นที่ประจักษ์ ยังไม่เห็นชัดเจนว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมจากทุกมิติ เป็นผู้มีความตระหนักอย่างมากจากเป้าหมายพื้นฐานของโรงเรียน นั่นคือ ผลสัมฤทธิ์สูงของนักเรียน

ตารางที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy (Murphy model)

พัฒนาพันธกิจ และเป้าหมาย	บริหารหน้าที่การผลิต ทางการศึกษา	ส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้เชิงวิชาการ	พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำกรอบเป้าหมายของโรงเรียน - สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ - นิเทศและประเมินการสอน - จัดหาเวลาและปกป้องเวลาของการสอน - ประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร - กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความคาดหวังและมาตรฐานที่เป็นบวก - ปรากฏกายให้เห็นอยู่บ่อย ๆ - ให้ความสำคัญแก่ครูและนักเรียน - ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบและปลอดภัย - จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีความหมาย - พัฒนาให้มีความร่วมมือและความสามัคคีในหมู่ครู - รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน - สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็ง

12.3 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber (Weber's model)

Weber (1996) กล่าวว่ามีความจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยไม่คำนึงถึง

โครงสร้างองค์การของโรงเรียน Weber ได้สรุปว่างานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ถ้าความเป็นผู้นำทางวิชาการไม่มีอยู่ในตัวผู้บริหารโรงเรียน ก็ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดให้ผู้นำมีลักษณะเช่นนั้น วิธีการที่ไม่มีผู้นำคณะทำงานต่องานวิชาการของโรงเรียน ก็ถือว่ามีความน่าสนใจอย่างมาก แต่คนระดับมืออาชีพกลุ่มใหญ่ก็ยังจำเป็นต้องมีจุดเล็ก ๆ จุดเดียวที่ต้องคอยใส่ใจและสนับสนุนอย่างแข็งขันต่อการเรียนการสอน ความคิดเห็นของ Weber เป็นเรื่องน่าสะเทือนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมและการบริหารจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงต้องได้รับความใส่ใจต่อไป โดยไม่ต้องคำนึงถึงธรรมชาติสายงานการบริหารองค์การของโรงเรียน

Weber ได้จัดลักษณะจำเป็น 5 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่

1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก 4) สังเกตและปรับปรุงการสอน และ 5) การประเมินการสอน Weber บรรยายว่าการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเป็นกระบวนการความร่วมมือที่แข็งขัน และเป็นกระบวนการสะท้อนความคิดเห็นเพื่อสร้างพันธกิจที่ชัดเจนและชัดเจน พันธกิจของโรงเรียนจะเป็นสิ่งผูกมัดครู นักเรียน และผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมกัน ผู้นำทางวิชาการให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อภิปรายค่านิยมและความคาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างพันธกิจร่วมเพื่อโรงเรียน การบริหารหลักสูตรและการสอนต้องสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน ความรู้ความสามารถของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติทางวิชาการและการนิเทศการปฏิบัติในห้องเรียนทำให้ครูได้รับการจัดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้โอกาสนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำช่วยครูใช้งานวิจัยเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและใช้งานวิจัยเพื่อกลยุทธ์ทางวิชาการให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายเพื่อผลการเรียนของนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ที่เป็นบวกประกอบด้วยความคาดหวังและทัศนคติของโรงเรียนโดยรวม แท้จริงแล้ว ในจำนวนองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมดที่ปรากฏว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดอาจเป็นการกำหนดความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติที่ฝ่ายบริหารครูและนักเรียนยึดถือเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Weber, 1996) ผู้นำสามารถส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ให้เป็นบวกได้โดยการสื่อสารเป้าหมายทางวิชาการให้เป็นที่เข้าใจ การตั้งความคาดหวังไว้สูงเพื่อผลการปฏิบัติงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบที่มีความคาดหวังทางวินัยชัดเจนและทำงานเพื่อให้ครูเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อโรงเรียน การสังเกตและการปรับปรุงการสอนเริ่มด้วยการที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับครู

Weber (1996) เสนอว่าการสังเกตการเป็นโอกาสการปฏิสัมพันธ์เชิงอาชีพ ปฏิสัมพันธ์นี้ ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้สังเกตการ และผู้รับการสังเกตการ

อาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกันได้เกิดขึ้นจากสองคนที่เกี่ยวข้องโดยได้รับสารสนเทศที่มีค่าเพื่อความก้าวหน้าทางอาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยเน้นงานวิจัยให้เป็นพื้นฐานในการริเริ่มกลยุทธ์การสอน การซ่อมเสริม และการเข้าใจความแตกต่างของบทเรียน มิติสุดท้ายของ Weber เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การประเมินโครงการสอนถือว่าเป็นสำหรับการปรับปรุงโครงการสอน ผู้นำทางวิชาการริเริ่มและช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การบริหาร และการวิเคราะห์ การประเมินที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร การตรวจสอบโครงการสอนอย่างต่อเนื่องจะทำให้ครูสามารถบรรลุความต้องการของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยการทบทวนและการปรับปรุงทันที รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber ได้รวมเอาการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมและการมอบอำนาจของผู้นำแบบไม่เป็นทางการเพื่อสร้างโรงเรียนที่มีคะแนนค่าให้เน้นงานวิชาการและเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคน

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ

1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก 4) การสังเกตการสอนและพัฒนาการสอน และ 5) การประเมินโครงการสอน Weber ได้สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber (Weber's model)

การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน	การบริหารหลักสูตรและการสอน	การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก	การสังเกตและการพัฒนาการสอน	การประเมินโครงการสอน
ผู้นำทางวิชาการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายของโรงเรียนด้วยกัน	ผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามการปฏิบัติการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนจัดวัสดุอุปกรณ์สื่อ	ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้มีบรรยากาศการเรียนรู้โดยสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมายสร้างความคาดหวัง	ผู้นำทางวิชาการเข้าสังเกตการสอนและการเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียนและโดยการจัด	ผู้นำทางวิชาการช่วยเหลือในการวางแผนการออกแบบการควบคุมการสอบและการวิเคราะห์การประเมินที่

การสอน	สร้างสิ่งแวดล้อม	โอกาส	ประเมินความมี
ทรัพยากร และ	การเรียนรู้ที่เป็น	ในการพัฒนา	ประสิทธิผลของ
สนับสนุนการใช้	ระเบียบ	วิชาชีพครู	หลักสูตร
ประโยชน์เพื่อ			
การปฏิบัติ			

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การกำหนด พันธกิจของ โรงเรียนให้ ชัดเจน	การบริหาร หลักสูตรและ การสอน	การส่งเสริม บรรยากาศ การเรียนรู้ ที่เป็นบวก	การสังเกตและ การพัฒนา การสอน	การประเมิน โครงการสอน
	การสอนที่ดีที่สุด และเป็น แบบอย่าง และ สนับสนุน การใช้ข้อมูล ในการขับเคลื่อน การสอน			

12.4 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Alig-Mielcarek and Hoy (2005)

ตารางที่ 5 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่าย (Simplified model) โดย Alig-Mielcarek and Hoy (2005)

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและ สื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึง เป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	กำกับติดตามและจัดให้มีการ สะท้อนผลกระบวนการสอน และการเรียน	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพครูของโรงเรียน อย่างกว้างขวาง
ผู้นำทำงานกับครูอย่างมี ความร่วมมือเพื่อกำหนด	มิตินี้เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการในเรื่อง	ในมิตินี้เป็นพฤติกรรมที่ เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สื่อสารและใช้เป้าหมายร่วม ของโรงเรียนใช้เป้าหมายใน การตัดสินใจงานขององค์กร ในการทำให้การปฏิบัติการ สอนมีความสอดคล้องตาม ตารางที่ 5 (ต่อ)	ของหลักสูตรวิชาการ กิจกรรม เหล่านี้ ได้แก่ การปรากฏกาย ให้เห็นอยู่ทั่วไปในโรงเรียน พูดคุยกับนักเรียนและครู	ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้ครู ได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ นักเรียนให้มากขึ้น โดยอาศัย การวิเคราะห์ข้อมูล โอกาส ในการพัฒนาวิชาชีพครู
---	---	--

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและ สื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึง เป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน	กำกับติดตามและจัดให้มี การสะท้อนผลกระบวนการ สอนและการเรียน	ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพครูของโรงเรียน อย่างกว้างขวาง
เป้าหมาย ในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ตามหลักสูตร และ จัดให้มีจุดหมายเพื่อก้าวหน้า เป้าหมายเหล่านี้มุ่งเน้นให้ครู บรรลุพันธกิจร่วมกัน	ให้คำชมและสะท้อน ความคิดเห็นต่อนักเรียนครู และชุมชนเกี่ยวกับผลของ การปฏิบัติงานทางวิชาการ และสร้างความมั่นใจว่า เวลา การเรียนการสอนของโรงเรียน จะไม่ถูกรบกวน	ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ โรงเรียนและจัดหนังสือ เกี่ยวกับอาชีพของครู จัด ตำราและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ให้ครู

12.5 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Alig-Mielcarek and Hoy

Alig-Mielcarek and Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและ
ที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ปรับแนวความคิด
ของ Hallinger เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 23 ประเด็น นำไปศึกษาวิจัย เป็นรูปแบบเพื่อ
ศึกษาวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Alig-Mielcarek and Hoy (2005) ปรับจากแนวคิด
ของ Hallinger

รูปแบบหลัก	รูปแบบย่อย
1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน	1.1 สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา วิชาชีพครู ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับ

เป้าประสงค์ของโรงเรียน

- 1.2 จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน
เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด
 - 1.3 วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครู
และที่ครูต้องการ
-

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบหลัก	รูปแบบย่อย
	1.4 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครู เป็นรายบุคคล
	1.5 วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรม การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน
	1.6 จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ ทางวิชาชีพให้แก่ครู
	1.7 จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อ เกิดความร่วมมือในหมู่ครู

2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น	<p>2.1 ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน</p> <p>2.2 สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน</p> <p>2.3 ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการ โดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน</p> <p>2.4 ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน</p> <p>2.5 ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน</p> <p>2.6 ใช้เป้าหมายของโรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ</p> <p>2.7 สร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความคาดหวังที่สูงเพื่อให้นักเรียนทุกคน</p> <p>2.8 ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อให้นักเรียนทุกคน</p>
--	--

ตารางที่ 6 (ต่อ)

รูปแบบหลัก	รูปแบบย่อย
3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน	<p>3.1 เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>3.2 กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3.3 ทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ</p> <p>3.4 อยู่ในโรงเรียนตลอดเวลางาน</p> <p>3.5 สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่เพื่อการประเมิน</p>

-
- 3.6 ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
 - 3.7 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู
 - 3.8 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน
-

12.6 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ McEwan

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ McEwan (2003) การพัฒนา 7 ขั้นตอนสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

- 1) สร้างเป้าหมายทางวิชาการให้ชัดเจน
- 2) เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้คำปรึกษาได้
- 3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- 5) ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง
- 6) พัฒนาครูแกนนำ
- 7) รักษาทำที่ที่ดีต่อนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

12.7 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของประสิทธิ์ เขียวศรี

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน 23 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 7 ตารางที่ 7 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)

การบริหารจัดการ โรงเรียน	การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน	การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน
1. การวางแผนยุทธศาสตร์	1. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	1. การเป็นแบบอย่างคุณธรรม จริยธรรม
2. การวางแผนปฏิบัติการ	2. การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู	2. การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน
3. การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ	3. การนิเทศการสอนของครู	3. การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4. การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน	4. การคิดนอกกรอบ
5. การระดมทรัพยากร	5. การออกแบบ สร้างและ	
6. การสร้างช่องทางการ		

ส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 6. การประสานงานหลักสูตร 7. การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร 8. การกระตุ้นให้กำลังใจครู	5. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ 6. การสื่อสาร 7. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน
	และนักเรียนในการเรียนการสอน 9. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน 10. การบริหารเวลา พักภัย เวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน	

13. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

13.1 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ นักวิจัยได้ให้แนวคิดและข้อเสนอเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษากำหนดบทบาทสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสอดคล้อง คล้ายคลึงกัน แนวความคิดเหล่านี้เป็นภาพกว้าง เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เพียงแต่นักวิจัยเหล่านั้นไม่ได้จัดกลุ่มพฤติกรรมชัดเจน ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นักการศึกษา นักวิจัยและหน่วยงานทางการศึกษาได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ชัดเจนเจาะจงมากขึ้น โดยการเสนอหัวข้อหลักและประเด็นย่อย ๆ เสริมไม่ต่างจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพียงแต่เป็นการจัดกลุ่มพฤติกรรมชัดเจนขึ้น

นักการศึกษาและนักวิจัยที่เสนอแนวคิดและที่เสนอรูปแบบ ต่างก็ให้รายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการมากน้อยต่างกันไป ทั้งที่เหมือนกันและต่างกัน ส่วนนักวิจัยอื่น ๆ ก็ให้ความเห็นย่อย ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเช่นกัน ผู้วิจัยถือว่า เหล่านี้คือข้อมูล

ที่ได้จากเอกสารที่จะนำมาร่างและพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ต่อไป เมื่อพิจารณาข้อมูลจากเอกสาร ตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 7 กลุ่มใหญ่ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกชื่อของกลุ่มใหญ่ว่าเป็น องค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยจัดกลุ่มพฤติกรรมที่มีลักษณะ คล้ายกันและเป็นส่วนย่อยขององค์ประกอบหลักซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่าองค์ประกอบย่อยได้จำนวน 22 องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ในแต่ละองค์ประกอบย่อย เป็นตัวแปร ประกอบ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007	GovTrack.us., 2007	Irving, 2007	La Porte, 2007	Monona Grove, 2007	Oklahoma, 2007	Pendleton, 2007	Leithwood, 2006	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	Cavanagh & Silcox, 2003	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	McNeill et al., 2003	King, 2002	Lashway, 2002	NCLB, 2002	Blasé & Blasé, 2001	Larson-Knight, 2000	Blasé & Blasé, 1999a	Blasé & Blasé, 1999b	Leithwood et al., 1996	Blasé & Blasé, 1998	McEwan, 2003	Hallinger & Heck, 1997	Hopkins et. al, 1997	Hallinger & Heck, 1996	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Edmond, 1979	O'Donnell & White, 2005			
8. สื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน									✓	✓		✓														✓	✓	✓											
9. ประเมินผล แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับครู								✓				✓																						✓					
10. รับผิดชอบการพัฒนา บรรยากาศของโรงเรียน													✓																✓										
11. แสดงความยินดีเมื่อมี ความเป็นเลิศทางวิชาการ													✓																										
12. พัฒนาอาชีพครู อย่างต่อเนื่อง								✓	✓			✓					✓									✓							✓						
13. เน้นผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน																										✓								✓					
14. ประสานงาน คูการสอน ของครูมากขึ้น																																			✓				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007 GovTrack.us., 2007 Irving, 2007 La Porte, 2007 Monona Grove, 2007 Oklahoma, 2007 Pendleton, 2007 Leithwood, 2006 Alig-Mielcarek & Hoy, 2005 US Dept of Ed., 2005 Cavanagh & Silcox, 2003 ประสิทธิ์, 2548 Hoy & Hoy, 2003 McNeill et al., 2003 King, 2002 Lashway, 2002 NCLB, 2002 Blasé & Blasé, 2001 Larson-Knight, 2000 Blasé & Blasé, 1999a Blasé & Blasé, 1999b Leithwood et al., 1996 Blasé & Blasé, 1998 McEwan, 2003 Hallinger & Heck, 1997 Hopkins et al., 1997 Hallinger & Heck, 1996 Weber, 1996 Widy & Dimmock, 1993 Krug, 1992 Barth, 1990 Merphy, 1990 Bossert, 1988 Hallinger & Murphy, 1985 Edmond, 1979 O'Donnell & White, 2005 Chell, 2001
22. กำกับติดตามความ ก้าวหน้าของนักเรียน	✓
23. การเรียนการสอนเป็น เรื่องที่สำคัญที่สุดเสมอ	✓ ✓
24. ให้ความสำคัญกับ การวิจัย	✓
25. หลักสูตรการสอน การประเมินและ มาตรฐาน มี ความสอดคล้องกัน	✓ ✓
26. วิเคราะห์ข้อมูล ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์	✓ ✓
27. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่	✓ ✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007 GovTrack.us., 2007 Irving, 2007 La Porte, 2007 Monona Grove, 2007 Oklahoma, 2007 Pendleton, 2007 Leithwood, 2006 Alig-Mielcarek & Hoy, 2005 US Dept of Ed, 2005 Cavanagh & Silcox, 2003 ประสิทธิ์, 2548 Hoy & Hoy, 2003 McNeill et al., 2003 King, 2002 Lashway, 2002 NCLB, 2002 Blasé & Blasé, 2001 Larson-Knight, 2000 Blasé & Blasé, 1999a Blasé & Blasé, 1999b Leithwood et al., 1996 Blasé & Blasé, 1998 McEwan, 2003 Hallinger & Heck, 1997 Hopkins et al., 1997 Hallinger & Heck, 1996 Weber, 1996 Wildy & Dimmock, 1993 Krug, 1992 Barth, 1990 Merphy, 1990 Bossert, 1988 Hallinger & Murphy, 1985 Edmond, 1979 O'Donnell & White, 2005 Chell, 2001
28. คำนึงถึงความคาดหวัง ของสังคมต่อโรงเรียน	✓
29. ทำให้ครูและนักเรียนมี ความมุ่งมั่นและรับผิดชอบ ต่อพันธกิจ	✓
30. นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ มาพัฒนาการเรียนรู้	✓
31. พัฒนาการสอนของครู	✓ ✓
32. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วน ร่วมในการบริหาร	✓ ✓
33. ให้ความสำคัญ ต่อการสอนมากกว่า การ บริหารทั่วไป	✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007	GovTrack.us., 2007	Irving, 2007	La Porte, 2007	Monona Grove, 2007	Oklahoma, 2007	Pendleton, 2007	Leithwood, 2006	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	Cavanagh, & Silcox, 2003	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	McNeill et al., 2003	King, 2002	Lashway, 2002	NCLB, 2002	Blasé & Blasé, 2001	Larson-Knight, 2000	Blasé & Blasé, 1999a	Blasé & Blasé, 1999b	Leithwood et al., 1996	Blasé & Blasé, 1998	McEwan, 2003	Hallinger & Heck, 1997	Hopkins et al, 1997	Hallinger & Heck, 1996	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Edmond, 1979	กิติเม, 2545	จักรพงษ์, 2547	O'Donnell & White, 2005	Chell, 2001		
34. สร้างสรรค์และ แลกเปลี่ยนความรู้ภายใน โรงเรียน									✓					✓																											
35. สร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชน										✓		✓		✓																				✓		✓					✓
36. ปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อ การพัฒนาโรงเรียน												✓		✓															✓										✓		
37. เป็นแหล่งข้อมูล ทางวิชาการให้ครูได้																								✓					✓												
38. สร้างเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ																								✓					✓								✓				
39. สร้างบรรยากาศและ วัฒนธรรมการเรียนรู้										✓														✓						✓							✓				✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007	GovTrack.us., 2007	Irving, 2007	La Porte, 2007	Monona Grove, 2007	Oklahoma, 2007	Pendleton, 2007	Leithwood, 2006	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	Cavanagh, & Silcox, 2003	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	McNeill et al., 2003	King, 2002	Lashway, 2002	NCLB, 2002	Blasé & Blasé, 2001	Larson-Knight, 2000	Blasé & Blasé, 1999a	Blasé & Blasé, 1999b	Leithwood et al., 1996	Blasé & Blasé, 1998	McEwan, 2003	Hallinger & Heck, 1997	Hopkins et al, 1997	Hallinger & Heck, 1996	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Edmond, 1979	O'Donnell & White, 2005	Chell, 2001				
40. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจ									✓															✓																	
41. ตั้งความคาดหวังไว้สูง																								✓																	
42. พัฒนาครูแกนนำ									✓					✓										✓																	
43. พัฒนาและรักษา สัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓										✓										✓	✓							
44. สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ การวิเคราะห์และ วิพากษ์												✓	✓					✓		✓	✓																				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007 GovTrack.us., 2007 Irving, 2007 La Porte, 2007 Monona Grove, 2007 Oklahoma, 2007 Pendleton, 2007 Leithwood, 2006 Alig-Mielcarek & Hoy, 2005 US Dept of Ed, 2005 Cavanagh, & Silcox, 2003 ประสิทธิ์, 2548 Hoy & Hoy, 2003 McNeill et al., 2003 King, 2002 Lashway, 2002 NCLB, 2002 Blasé & Blasé, 2001 Larson-Knight, 2000 Blasé & Blasé, 1999a Blasé & Blasé, 1999b Leithwood et al., 1996 Blasé & Blasé, 1998 McEwan, 2003 Hallinger & Heck, 1997 Hopkins et al, 1997 Hallinger & Heck, 1996 Weber, 1996 Wildy & Dimmock, 1993 Krug, 1992 Barth, 1990 Merphy, 1990 Bossert, 1988 Hallinger & Murphy, 1985 Edmond, 1979 สุวิมล ว่างวิจิษ, 2545 O'Donnell & White, 2005
45. ตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับ การเรียนการสอน	✓ ✓ ✓
46. สร้างข้อตกลงของกลุ่ม และองค์การ	✓ ✓ ✓
47. เร่งเนื้อหาสู่มาตรฐาน	✓ ✓ ✓
48. ใช้แหล่งข้อมูล หลากหลาย ในการ ประเมิน การเรียนรู้	✓ ✓
49. กระตุ้นให้ชุมชน สนับสนุนโรงเรียน	✓

องค์กรประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007	GovTrack.us., 2007	Irving, 2007	La Porte, 2007	Monona Grove, 2007	Oklahoma, 2007	Pendleton, 2007	Leithwood, 2006	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	Cavanagh, & Silcox, 2003	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	McNeill et al., 2003	King, 2002	Lashway, 2002	NCLB, 2002	Blasé & Blasé, 2001	Larson-Knight, 2000	Blasé & Blasé, 1999a	Blasé & Blasé, 1999b	Leithwood et al., 1996	Blasé & Blasé, 1998	McEwan, 2003	Hallinger & Heck, 1997	Hopkins et al, 1997	Hallinger & Heck, 1996	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Edmond, 1979	สุวิมล วัฒนากิจ, 2545	O'Donnell & White, 2005				
50. เข้าใจโครงสร้างการ พัฒนาและโครงสร้าง การ บำรุง								✓																																	
51. ปฐมนิเทศกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้ เกิดประโยชน์									✓																																
52. คงสภาพและเพิ่มพูน การเปลี่ยนแปลง											✓		✓					✓		✓	✓																				
53. ส่งเสริมการสืบค้น ความรู้									✓							✓																									
54. ก่อให้เกิดความเชื่อถือ และเสริมแรงบวก																		✓		✓	✓						✓														

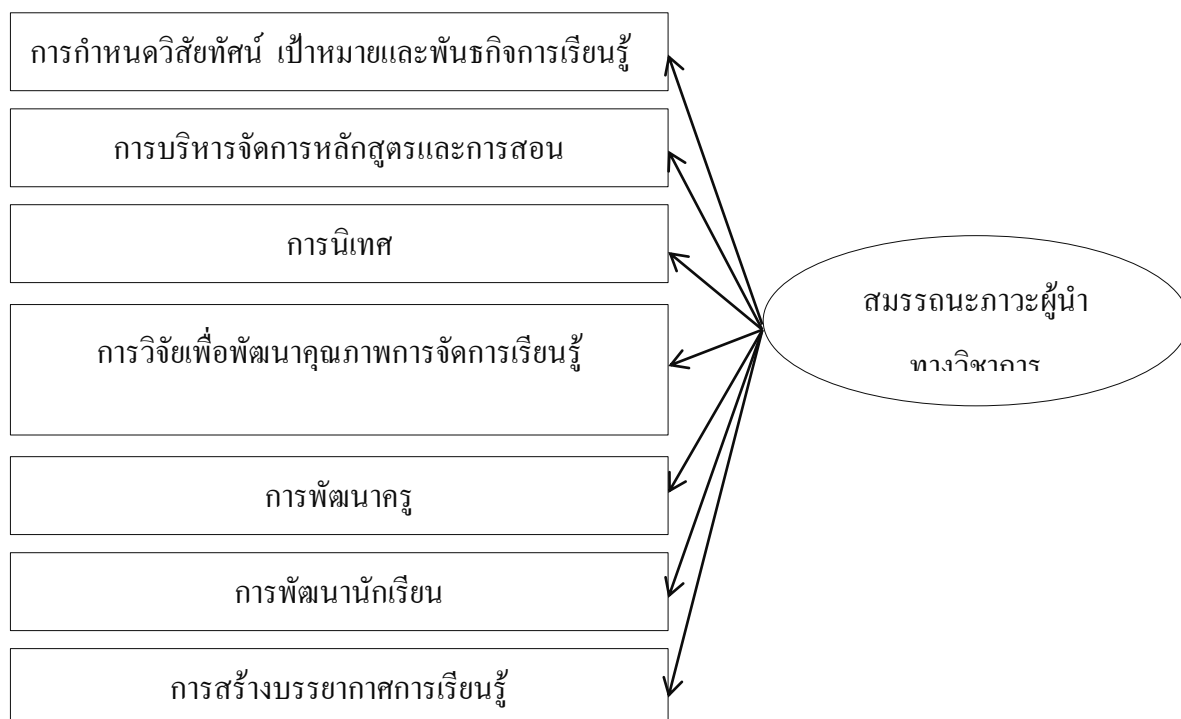
ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	Arkansas, 2007 GovTrack.us., 2007 Irving, 2007 La Porte, 2007 Monona Grove, 2007 Oklahoma, 2007 Pendleton, 2007 Leithwood, 2006 Alig-Mielcarek & Hoy, 2005 US Dept of Ed, 2005 Cavanagh, & Silcox, 2003 ประสิทธิ์, 2548 Hoy & Hoy, 2003 McNeill et al., 2003 King, 2002 Lashway, 2002 NCLB, 2002 Blasé & Blasé, 2001 Larson-Knight, 2000 Blasé & Blasé, 1999a Blasé & Blasé, 1999b Leithwood et al., 1996 Blasé & Blasé, 1998 McEwan, 2003 Hallinger & Heck, 1997 Hopkins et al, 1997 Hallinger & Heck, 1996 Weber, 1996 Wildy & Dimmock, 1993 Krug, 1992 Hallinger & Murphy, 1985 Edmond, 1979 กิติมา, 2545 จักรพงษ์, 2547 มนัส ไพศัคดี, 2547 ประยูร วงษ์ศรี, 2545 ทวี อรัญเวศ, 2555 สุริมล ว่องวาณิช, 2545 O'Donnell & White, 2005 Chell, 2001
60. สังเกตการจัด กระบวนการเรียนรู้ ในชั้นเรียน	✓
61. ส่งเสริม สนับสนุน การทำวิจัยในชั้นเรียน	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
62. จัดทำแผนงาน โครงการวิจัย ในชั้น เรียน	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
63. จัดให้มีการอบรม วิจัยในชั้นเรียน	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

จากการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวบ่งชี้ที่มีสาระคล้ายกันได้กลุ่มใหญ่ จำนวน 7 กลุ่ม ทั้ง 7 กลุ่มนี้ครอบคลุมแนวความคิด รูปแบบ ครอบคลุมพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มใหญ่นี้เรียกว่าเป็นองค์ประกอบหลัก ซึ่งได้สรุปจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานงานวิจัย ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

- 1) องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
- 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- 3) องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ
- 4) องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 5) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู
- 6) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน
- 7) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

สามารถเขียนเป็นรูปโมเดลการวัดองค์ประกอบหลักสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการได้ดังนี้



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

13.2 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มย่อย เรียกว่า องค์ประกอบย่อย ได้จำนวน 22 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

13.2.1 องค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ผู้วิจัยสรุปเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้เป็นประเด็นย่อยออกไป และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้

ผู้นำทางวิชาการมีความสามารถและแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่า และมีวิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอีกทั้งยังความสามารถเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้ (Hopkins et al., 1997) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการจึงต้องเน้นเป้าหมายและการผลิต (Bossert, 1988) การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายช่วยเพิ่มความสนใจที่จะให้ทำงาน ช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน ยืนกรานอย่างแข็งขันที่จะไปสู่ผลสำเร็จ และเพิ่มการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ (Locke & Latham, 1990) ผู้บริหารโรงเรียนกับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วม จะช่วยทำให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Bookbinder, 1992; Blasé & Blasé, 2001) ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนหรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิยาม วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมาย พันธกิจโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน (Debevoise, 1984; Wildy & Dimmock, 1993; Murphy, 1990; King, 2002) โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียน การสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น (Bossert, 1988) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้อง สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน (McEwan, 1998) สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อย ๆ โดยการเน้นสำนึกรับผิดชอบ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและ

ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการ Bookbinder (1992) การกำหนดพันธกิจ (Defining mission) ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ (Krug, 1992)

2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้

ในช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา มีการเรียกร้องให้ผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารจัดการการเรียนการสอนให้มากขึ้น งานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้และแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับภารกิจและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (Hoachlander et al., 2001) แต่ก็มีสิ่งหนึ่งที่ยังคงอยู่ ผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นคนเดียวในโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Rhinehart, Short, Short, & Eckley, 1998) Sergiovanni (1991) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เกิดจากแรงขับที่เป็นแนวความคิดที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ กระนั้นก็ตามก็ยังมีมิติอื่นที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำร่วมซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการ โดยทั้งผู้บริหารและครูทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด (Lashway, 2002) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้พฤติกรรมเฉพาะที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการหลายอย่างอย่างต่อเนื่อง กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Education, 2005 a) ได้จัดลำดับโดยให้ถือว่าการสอนและการเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็นสมมูลของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงเป็นเรื่องที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้สอดคล้องกับความเห็นก่อนหน้านี้ของ Bossert (1988), Murphy (1990), Purkey and Smith (1983) ที่กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น จัดและปกป้องเวลาการสอน ให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด เช่นเดียวกับ Leithwood, Jantzi, and Steinbach (1999 cited in Southworth, 2002) ที่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมของครูเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ใส่ใจต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน ส่วน Hopkins et. al., (1997) เห็นสอดคล้องแต่เพิ่มเติมมากขึ้นว่า ผู้นำทางวิชาการมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการสืบค้นความรู้โดยเฉพาะด้วยคำถามว่าอย่างไรมากกว่าที่จะเป็นคำถามว่าอะไร

3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู สร้างเกณฑ์มาตรฐาน

ทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียนมีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่ยืนยันว่า การที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน (Goddard et al., 2000; Hoy & Sabo, 1998; Hoy et al., 1991) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง (McEwan, 1998) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน (Hopkins et. al., 1997; Supovitz & Poglinco, 2001) สนับสนุนให้ ตั้งเครือข่ายความปลอดภัย (Safety Nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวัน เป็นปี เป็นการประกันว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ ของทั้งครูและนักเรียน ประสบผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการ แนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้เครือข่ายความปลอดภัย ช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ได้

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและและพันธกิจการเรียนรู้ นักวิจัยนักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาจำนวนมาก ได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้																						
	US Dept of Ed, 2005	King, 2002	Lashway, 2002	Hoachlander et al., 2001	Superitz & Pogliinco, 2001	Blasé & Blasé, 1999a	Leithwood et al., 1996	Hoy & Sabo, 1998	McEwan, 2003	Rhinehart et al., 1998	Hopkins et al., 1997	Smith & Piele, 1997	Wildy & Dimmock, 1993	Bookbinder, 1992	Krug, 1992	Hoy et al., 1991	Sergiovanni, 1991	Merphy, 1990	Lock & Lathan, 1990	Bossert, 1988	Debevoise, 1984	Purkey & Smith, 1983	
1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้		✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			
1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	✓		✓	✓				✓				✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓
1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					✓	✓				✓	✓		✓			✓					✓		

จากตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ พบว่ามี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

ตารางที่ 10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	หลักการแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย																																			
	Arkansas, 2007	GovTrack.us., 2007	Irving, 2007	La Porte, 2007	Monona Grove, 2007	Oklahoma, 2007	Pendleton, 2007	Leithwood, 2006	Dimmock & Walker, 2005	US Dept of Ed, 2005	Cavanagh, & Silcox, 2003	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	McNeill et al., 2003	King, 2002	Lashway, 2002	Somerest, 2002	Blasé & Blasé, 2001	Larson-Knight, 2000	Blasé & Blasé, 1999a	Blasé & Blasé, 1999b	Leithwood et al., 1996	Blasé & Blasé, 1998	McEwan, 2003	Hallinger & Heck, 1997	Hopkins et. al, 1997	Hallinger & Heck, 1996	Sheepard, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Chrispeels, 1992	Barth, 1990	Lock & Lathan, 1990	Debevoise, 1984	Purkey & Smith, 1983	Edmonds, 1979	
1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้																																				
1) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓						
2) ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓						✓				✓										
3) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4) ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง			✓					✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓			
1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้																																				
1) ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2) ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ																																				
1) กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน	✓		✓		✓		✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓				✓		✓		✓	

จากตารางที่ 10 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้คือ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง องค์ประกอบย่อยด้านการให้ความสำคัญสูงสุดต่อารเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ คือ ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียนองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มีมีตัวบ่งชี้ คือ กำหนดพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

13.2 องค์ประกอบย่อยด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนนี้ ผู้วิจัยสรุปเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล และ 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้เป็นประเด็นย่อยออกไป และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ

Hallinger (1992) เห็นด้วยกับแนวคิดแบบครอบคลุมของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยได้เขียนว่าผู้คนที่คิดว่าผู้นำทางวิชาการเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร การศึกษาของโรงเรียน ข้อความนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน และสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานวิชาการ เช่นเดียวกับ Reitzug (1997) ที่ทำวิจัยและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนถูกมองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญและเก่งกว่าครู ยังไม่มีคุณภาพพอและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น Spillane et al., (2003) ใช้แบบแหล่งข้อมูล 4 แบบที่เรียกว่าเป็นต้นทุน (Capital) เพื่อตรวจสอบพื้นฐานที่ครูโรงเรียนประถมศึกษาเลือกผู้บริหารโรงเรียนและครูคนอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ จากแบบต้นทุนมนุษย์พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ มีทักษะ และความเชี่ยวชาญที่ช่วยทำให้เกิดผลการปฏิบัติระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Goddard et al., 2000; Hoy & Sabo, 1998; Hoy et al., 1991) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดี ที่ทันต่อการพัฒนาล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียนรู การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แต่ละเรื่องกับครู กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Education, 2005 a) ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based reading research) จึงเน้นว่าผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การสอนและสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ จะช่วยทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลา และจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ (McEwan, 2003) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ เชี่ยวชาญตลอดเกี่ยวกับความตรงสอดคล้องของเรื่องต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล และสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (U.S. Department of Education, 2005 a) ซึ่งสอดคล้องกับอีกหลายคน เช่น Barth, (1990); Cotton, (2003); Johnson and Asra, (1999); Short and Spencer, (1990) ที่มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่ครูได้รับการที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดเวลาให้ครูเพื่อที่มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมในการประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น เป็นการเสริมแรงให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้อง ต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตร การสอนและการประเมินนั้น มีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่า ครูจะช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ช่วยกันศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตร แลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิผลของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจว่า มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้โครงการอ่านก่อนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น (Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson & Asra, 1999; Short & Spencer, 1990)

กระทรวงศึกษาธิการสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Education, 2005 a) เน้นความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน การประเมินผลและมาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, instruction, assessment, and standards) ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียน คือ

เป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์ หลักสูตร การสอนและการประเมินเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกันกับมาตรฐาน ก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความสอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการ ที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ

ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนา ไปเรื่อย ๆ Supovitz and Poglioco (2001) ให้ความเห็นว่าการประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่ตรงสอดคล้องกับมาตรฐาน และหลักสูตรแกนกลางและเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนความเห็นต่อครูและนักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ในการประเมินนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ทำการประเมินตามแนวทางที่กำหนดผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมิน การให้คะแนน การรายงานผลและการใช้ ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสม ให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น (Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson and Asra, 1999; Short and Spencer, 1990) ภาวะผู้นำ ทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของผู้บริหาร โรงเรียน หรือที่มอบหมาย ให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยการจัดหา ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Debevoise, 1984, Wildy & Dimmock, 1993) ผู้บริหาร โรงเรียนต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็น เพื่อให้ครูประสบ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน (Goddard et al., 2000; Hoy & Sabo, 1998; Hoy et al., 1991) และการจัดทรัพยากรต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร (Murphy, 1990)

3) การบริหารหลักสูตรและการสอน

Krug (1992) กล่าวว่าการสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอน รายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผู้อื่นดำเนินการ ตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศ และทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร อย่างจริงจัง

Terry (1995) กล่าวว่าวิธีพิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างง่าย คือ เพียงแต่ดู คำศัพท์และประมวลความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะได้ข้อความที่กล่าวตรง ๆ ว่า เป็นภาวะผู้นำที่มีหลักสำคัญในการสอน (Leadership in the domain of instruction) (Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson & Asra, 1999; Short & Spencer, 1990) มีความเห็น

สอดคล้องกันที่ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้นๆ ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ การจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมีความสำคัญสูงสุดนั้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเช่น การสอนอ่านในระดับชั้นเรียนต่าง ๆ กำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการใช้วิธีการตามรูปแบบงานวิจัยการอ่านเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically based reading research) ทั้งโรงเรียน

Bossert (1988) กล่าวถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น เช่นเดียวกับ Murphy (1990) และ King (2002) ที่เสริมว่าเป็นการบริหารจัดการหลักสูตร ส่งเสริมคุณภาพการสอน เน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ทั้งนี้จะต้องมีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียน (Supovitz & Poglinco, 2001) จุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมาย (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2548) บริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู (Goddard et al., 2000; Hoy & Sabo, 1998; Hoy et al., 1991; Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson & Asra, 1999; Short & Spencer, 1990) การกำกับติดตามถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบ ช่วยทำให้มั่นใจ ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนตามข้อมูลที่ชี้วัดและตามที่ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวัง (Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson & Asra, 1999; Short & Spencer, 1990) ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถปฐมนิเทศกลยุทธ์ สามารถวางแผนอย่างน้อยระยะกลาง มีความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์กร เข้าใจบทบาทขององค์กรในการคงสภาพการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนความเปลี่ยนแปลงนั้น (Hopkins et al., 1997)

ด้านบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดสาระความรู้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะนำความรู้ไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) กำหนดไว้ได้ 2 แบบ คือ การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้

ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น

(1) การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาตนเองได้หมายความว่าจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในมาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง คำว่าศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึงมนุษย์มีฐานะเป็นผู้ทรงสิทธิในชีวิตของตน มนุษย์เป็นผู้ที่พร้อมที่จะพัฒนาตนเองพร้อมกับมีศักยภาพที่จะร่วมกับมนุษย์ผู้อื่นพัฒนาสังคมได้

(2) ถือว่าผู้เรียนสำคัญ การจัดการเรียนโดยให้ออกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เองถึงที่ตนเองชอบและสนใจและด้านกระบวนการเรียนรู้ผู้จัดต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิหน้าที่ของผู้เรียนมีการวางแผนการออกแบบกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

(3) กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้คือการค้นหา การปฏิบัติแสดงว่ารู้จริงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องใช้สื่อที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และ ความสนใจของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้ใช้สมองทุกส่วน (Whole brain approach) มีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงตามลำดับขั้น ตอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพมาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 13) ดังนี้

- จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
- จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา
- ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมสื่อการสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

- จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2549) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่ชี้ให้เห็นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ โดยมี 3 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมที่ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพเกณฑ์การพิจารณา

(1) สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม

(2) สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

(4) สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

(5) สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเกณฑ์การพิจารณา

(1) สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

(2) สถานศึกษามีรายวิชา/ กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความพอใจ

(3) สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(4) สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผลและการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

(5) สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ

(6) สถานศึกษามีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลายเกณฑ์การพิจารณา

(1) สถานศึกษามีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

(2) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

(3) สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัด ของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

(4) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

(5) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/ นาฏศิลป์ และกีฬา/ นันทนาการ

(6) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมประเพณี และ ภูมิปัญญาไทย

(7) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

2) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ ที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่ม ๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระ การเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

(2) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะ สาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น

(3) ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนดเป็น มาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม

(4) ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แบ่งแยกตามรายหัวข้อ แต่ละระดับชั้นเรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อย ๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียน การสอนที่สัมพันธ์กัน แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาค หรือรายปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 67) กล่าวไว้ว่าบทบาทสำคัญของผู้บริหาร หลักสูตรมีดังนี้

- 1) ต้องศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรแม่บทและหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ให้ชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ การวัดและประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการและจุดหมาย ซึ่งโรงเรียนจะต้องยึดเป็นหลักที่สำคัญเพื่อให้การจัดกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนได้ตอบสนอง และบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นอกจากนี้ยังต้องศึกษาเพื่อจัดหาวัสดุหลักสูตรทุกชนิด เพื่อจะได้เสนอแนวให้ผู้สอนได้จัดทำและใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสม
- 2) ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ดูแลดำเนินการประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจง แนะนำ ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนและก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร
- 3) จัดหาหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร (คู่มือการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ คู่มือการบริหารจัดการแนะแนว คู่มือการประเมินผลการเรียน คู่มือการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน คู่มือการบริหารหลักสูตร คู่มือครู คู่มือนักเรียน คู่มือผู้ปกครอง ฯลฯ) ให้เพียงพอและให้ครบถ้วนทุกระดับชั้นเรียนและทุกหมวดวิชา รวมทั้งจัดหาและเสนอแนะให้ครูรู้จักและใช้เอกสารรายการสื่อการศึกษาทั้งของโรงเรียนและของศูนย์เทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงตลอดถึงเอกสารรายการแหล่งความรู้และทรัพยากรในท้องถิ่นที่โรงเรียนได้จัดรวบรวมไว้
- 4) เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรแม่บทหรือหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร และวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลตามที่หลักสูตรกำหนด ช่วยให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติอยู่แต่เดิมแบบเดิมสู่แนวของหลักสูตรใหม่ที่โรงเรียนจะใช้
- 5) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อผู้ปกครองจะได้ร่วมมือและช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะได้มีบทบาทในการกำกับดูแลการจัดการของสถานศึกษาด้วย
- 6) จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมพัฒนาครูและบำรุงรักษาครูให้อุทิศตัวปฏิบัติหน้าที่และคงอยู่กับหน่วยงาน
- 7) จัดสถานที่ให้เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องเรียน ห้องวิชาการ ต่าง ๆ ห้องสมุด ห้องเรียนรวม ห้องโสตทัศนศึกษา แปลงเกษตร ฯลฯ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศทางวิชาการและส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นักเรียน

8) จัดให้มีการบริการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียนในทุกด้านรวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ และการจัดทำโครงการตามสาระการเรียนรู้และโครงการตามความสนใจ

9) นิเทศการใช้หลักสูตรและนิเทศการสอนและจัดให้มีการนิเทศ และติดตามผลอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทราบสภาพที่เป็นอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบอยู่จะได้ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ เพื่อส่งเสริมให้ครูใช้หลักสูตรให้ถูกต้องและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพจนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

วัชร วรรณสิงห์ (2544, หน้า 47-48) กล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตรมีดังนี้

- 1) เป็นผู้นำในการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร
 - 2) ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระจ่างชัด สามารถควบคุมดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้
 - 3) กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร
 - 4) จัดหาวัสดุหลักสูตรที่ทันสมัยและให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน
 - 5) ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริมและนิเทศ การใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
 - 6) ประเมินผลการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตนเอง
- องค์การ อินทรมพรรษ์ (2539, หน้า 21) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้ว่า

- 1) ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจนและจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่น ๆ
- 2) ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้
- 3) ต้องเป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจแก่ครู
- 4) ต้องจัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน
- 5) ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการดำเนินการ
- 6) ต้องประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร
- 7) ติดตามผลการปฏิบัติงานและนิเทศ
- 8) ประชาสัมพันธ์
- 9) ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

สังัด อุทรานันท์ (2538, หน้า 16) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อย่างชัดเจน
- 2) ให้บริการวัสดุหลักและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่าง ๆ แก่ครู
- 3) ดำเนินการนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 4) กระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง
- 5) ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นตัวอย่าง

ที่ดีแก่ครู

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาในการบริหารหลักสูตรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้นจึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วย

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีนักวิจัย นักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาจำนวนมาก ได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 11

จากตารางที่ 11 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการ
หลักสูตรและการสอน พบว่าองค์ประกอบหลักด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน
มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ความสอดคล้อง
ของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล และการบริหารหลักสูตร
และการสอน

จากตารางที่ 12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ คือ เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียน ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน องค์ประกอบย่อยด้านความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล มีตัวบ่งชี้ คือ กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียนประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน องค์ประกอบย่อยด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีตัวบ่งชี้ คือ บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการร่วมมือกับครูดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

13.3 องค์ประกอบย่อยด้านการนิเทศ

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและผลสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (กมล ภูประเสริฐ, 2544, หน้า 59)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, หน้า 182) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่จะทำให้การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1) ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยถือว่างานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ

2) ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมอบหมายให้ศึกษานิเทศก์ในสังกัดทำหน้าที่นิเทศงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์ช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) ได้กล่าวถึงการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาทุกคนจึงต้องร่วมคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ ในทางวิชาการแต่ละคนเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศตามความเหมาะสมเฉพาะตัวในแต่ละด้าน

2) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายในวิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การได้ไปประชุมอบรมสัมมนา ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ การสาธิตรูปแบบการสอน เพื่อช่วยกันค้นหา ข้อบกพร่องและการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาร่วมกัน การประชุมระดมสมอง ที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์กันโดยตรง เป็นต้น

3) ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม

Glatthorn (1984, pp. 60-61) เสนอบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยในการสังเกตการสอน วิธีสังเกตการสอนหรือปฏิบัติงานและในเวลาสังเกต

2) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการนิเทศ กำหนดเวลาในการประชุม และการสังเกตการสอนหรือปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยร่วมมือกับครูหรือคณะครูที่ร่วมโครงการนิเทศ

3) การนิเทศผู้บริหารควรเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี โดยสังเกตการสอนในเรื่องที่ครูสนใจมากที่สุด หรือเป็นปัญหาประเด็นหรือเรื่องที่พยายามปรับปรุงแก้ไขและไม่จำเป็นต้องสังเกตการสอนบ่อยครั้ง เช่น เกี่ยวกับการนิเทศการสอนแบบอื่น ๆ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นิเทศควรคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการสังเกตการสอน โดยผู้บริหารที่ทำหน้าที่นิเทศ ดังนี้

(1) ผู้บริหารต้องรู้ว่าครูกำลังทดลองใช้หรือพยายามใช้รูปแบบวิธีสอนอะไร ในครั้งนั้น หรือต้องการพัฒนางานวิชาการเรื่องใด มีใครบ้างร่วมโครงการ

(2) จำนวนเด็กในห้องเรียน กลุ่มที่สนใจเรียนหรือไม่สนใจเรียนกี่คน ครูใส่ใจต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนหรือไม่

(3) มีประเด็นใดบ้าง หรือเรื่องใดบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของนักเรียนในคาบนั้น และครูมีการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนระหว่างเรียนอย่างไร

(4) ครูตอบสนองและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนอย่างไรบ้าง นักเรียนแสดงออกถึงการพัฒนาการเรียนรู้อย่างไร และครูส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอย่างไร

วัชรรา เถ่าเรียนดี (2545, หน้า 146) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศโดยผู้บริหาร ดังนี้

1) ผู้บริหารมีความสามารถเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน

2) ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนกับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายชั้นเพื่อสอบถามความสมัครใจของครูที่เต็มใจจะรับการนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งครูที่รับการนิเทศโดยผู้บริหารไม่ควรมากเกินไป

3) ผู้บริหารมีความสามารถประชุมวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศ วางแผนการนิเทศ กำหนดสังเกตการสอนหรือปฏิบัติและกำหนดวันเวลาที่จะสามารถสังเกตกำหนดช่วงเวลาและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการสอนด้วยต่อไป

4) ผู้บริหารสามารถสังเกตการสอนในชั้นเรียนแต่ละครั้ง ควรใช้เวลาไม่มากตามประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น กระบวนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2544, หน้า 22-23) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1) เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน

2) มีความสามารถในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง

3) ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครูในฐานะประธานคณะกรรมการ

4) สามารถพิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน

5) สามารถเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับนิเทศ

6) สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

7) สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ

8) สามารถใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศในโรงเรียน

9) สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, หน้า 36) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับ
การนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
- 2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและ
เหมาะสมกับสถานศึกษา
- 3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
- 4) ติดตาม ประสานงานกับพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศ
งานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายใน
สถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 8) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องแสดงบทบาทผู้นำนิเทศดังต่อไปนี้

- 1) สามารถสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจัง
- 2) สามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส ให้คำแนะนำชี้แหล่งวิชาการ
แก่ครู

3) สามารถบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศในทุกเวลา
ที่มีผู้ขอความร่วมมือ

- 4) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
- 5) สามารถสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
- 6) ผู้บริหารอาจเป็นผู้นิเทศหรือเป็นผู้รับการนิเทศ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้
เหมาะสมและถูกกาลเทศะ

ประยูร วงษ์ศรี (2555) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศการจัด
กระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) ปฐมนิเทศครูใหม่
- 2) จัดประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
- 3) สังเกตการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน
- 4) เยี่ยมชั้นเรียน
- 5) สาทิตการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 6) นิเทศเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ

- 7) อบรมครู
- 8) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 9) สัมมนาครู
- 10) จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าให้ห้องสมุด
- 11) จัดหาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู
- 12) สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครูและส่งเสริมให้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผล ต่อคุณภาพของนักเรียนเพราะการจัดการเรียนการสอนจะก้าวหน้าหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารด้านการนิเทศ มี 3 ประการ คือ

- 1) การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 2) ดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา และ
- 3) การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการนิเทศ มีนักวิจัย นักการศึกษาจำนวนมาก ได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา 2) การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา 3) การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	การนิเทศ																
	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	NCLB, 2002	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Glatthorn, 1984	อิทธิรา, 2545	สำนักการศึกษา, 2545	ประยูร, 2555	สำนักงานเขตพื้นที่, 2546
3.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
3.2 การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษา ในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓

จากตารางที่ 13 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ พบว่าองค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การจัดระบบนิเทศ งานวิชาการและการเรียนการสอน ในสถานศึกษา การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และการประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

ตารางที่ 14 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	หลักการแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย																
	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	NCLB, 2002	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Glatthorn, 1984	วิฑรา, 2545	สำนักงานการศึกษา, 2545	ประยูร, 2555	สำนักงานเขตพื้นที่, 2546
3.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา																	
1) สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียน การสอน			✓											✓			✓
2) จัดให้ครูได้ศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่														✓		✓	✓
3) จัดหาตำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า			✓											✓		✓	✓
4) จัดบริการสื่อการเรียนการสอน			✓											✓		✓	✓
3.2 การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา																	
1) แต่งตั้งคณะครูให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน								✓							✓		✓
2) เป็นผู้ตรวจแผนการสอน													✓				✓
3) มอบหมายให้ครูผู้สอนตรวจแผนการสอน	✓											✓					✓
4) สังเกตการสอน เข้าสังเกตการสอนจริง	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษา ในสถานศึกษา																	
1) ปรึกษาหารือก่อนสังเกตการสอน												✓	✓	✓			

ตารางที่ 14 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	หลักการแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย																
	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	NCLB, 2002	Weber, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Bossert, 1988	Hallinger & Murphy, 1985	Glatthorn, 1984	วิฑรา, 2545	สำนักงานการศึกษา, 2545	ประยูร, 2555	สำนักงานเขตพื้นที่, 2546
2) นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์แล้วไปปรับปรุง การเรียนการสอน	✓					✓	✓		✓			✓	✓	✓			✓
3) จัดประชุม อบรม ให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล								✓						✓			✓
4) มีการติดตามเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม			✓	✓						✓							✓

จากตารางที่ 14 แสดงการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศ พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน ในสถานศึกษา มีตัวบ่งชี้ คือ สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน จัดให้ครูได้ศึกษาคูงานทั้งในและนอกสถานที่ จัดหาตำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า จัดบริการสื่อการเรียนการสอน องค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา มีตัวบ่งชี้ คือ แต่งตั้งคณะครูให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นผู้ตรวจแผนการสอน มอบหมายให้ครูผู้สอนตรวจแผนการสอน สังเกตการสอน เข้าสังเกตการสอนจริง องค์ประกอบย่อยด้านการประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา มีตัวบ่งชี้ คือ ปรึกษาหารือก่อนสังเกตการสอน นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์แล้วไปปรับปรุงการเรียนการสอน จัดประชุม อบรม ให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล มีการติดตามเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม

13.4 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะไว้ดังนี้

มนัส ไชยศักดิ์ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า การส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียนได้ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการดำเนินการ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ประชุมชี้แจงครูในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
- 2) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการทำวิจัยในชั้นเรียน
- 3) สร้างครูผู้นำทางการวิจัย
- 4) จัดให้ครูทำวิจัยร่วมกัน
- 5) ขยายผลการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ครูทุกคนภายในโรงเรียน

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 17 อ้างถึงใน กัลยกร มั่นถาวรวงศ์, 2547, หน้า 49) ได้กล่าวถึงความสามารถและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยไว้ 2 ประการ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน
- 2) สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กองวิจัยทางการศึกษา (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัย ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนด้วยความพึงพอใจ ดังนี้

- 1) สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัย
- 2) ให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัย
- 3) มีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัย
- 4) สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของครูผู้วิจัย

สุวิมล ว่องวานิช (2545, หน้า 78-79) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถ ในการส่งเสริมการวิจัยของผู้บริหารไว้ 8 ประการ ดังนี้

- 1) สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
- 2) สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก

- 3) สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
- 4) สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่ม

ของครู อาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัย ในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

- 5) สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
- 6) สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
- 7) ยกย่องให้กำลังใจสิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
- 8) สามารถวางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) กล่าวว่า การบริหารงานวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้ คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจและ ส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้สอนแต่ละคนควรทำการวิจัย ในชั้นเรียนของตนโดยเรียงจากประเด็นปัญหาการเรียนการสอน ซึ่งผู้สอนเห็นว่าควรมีการทดลอง รูปแบบการสอนที่คิดว่าจะได้ผลดีกว่าเดิม หรือทดลองสื่อการเรียนการสอนที่ผู้สอนคิดเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือคิดค้นขึ้นใหม่ เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ตนคิดขึ้นมานั้นสามารถใช้พัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน จนทำให้คุณภาพการศึกษาบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ อันเป็นการฝึก การทำงานเป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัย การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้ง ร่วมกันกันในสถานศึกษา หรือประเด็นที่ควรพัฒนาร่วมกันในสถานศึกษาเพื่อการวิจัยในภาพรวม ของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 137-140) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้ 8 ประการ ดังนี้

- 1) สามารถสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นว่าการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน
- 2) สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน
- 3) สามารถพัฒนาครูให้มีความเข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
- 4) มอบหมายให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง
- 5) สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจครู
- 6) สามารถนิเทศติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 7) สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
- 8) จัดให้มีการประกวดผลการวิจัยในชั้นเรียน

ถวิล อรรถเวศ (2555) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยดังนี้

- 1) กำหนดเป็นนโยบายให้ผู้สอนได้จัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนไว้ เช่น ในแต่ละภาคเรียนควรมีเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างน้อย 2-3 เรื่อง เป็นต้น โดยจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมเอาไว้
- 2) ขยายความคิด ควรจัดให้มีการอบรมผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน ดังคำที่ว่า จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาการต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจ จะพัฒนาอะไร ๆ ต้องใช้งานวิจัยเป็นฐานไว้ก่อน
- 3) พิชิตปัญหา ควรมีการสร้างข้อตกลงร่วมกับผู้สอนว่าถ้าครูผู้สอนคนใดพบปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียนไม่ต้องยอมแพ้ แต่ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ โดยการนำเข้าที่ประชุมหรือผู้สอนสามารถศึกษาจากงานวิจัย และจากการทดลองของผู้สอนเองตามหลักการวิจัยแบบง่าย ซึ่งเกิดจากการบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในห้องเรียน
- 4) หาแนวทางการพัฒนา กระตุ้นให้หาแนวทางการวิจัยในชั้นเรียนเป็นหนึ่งของการพัฒนาการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการประกวด การยกย่องชมเชย การมอบเกียรติบัตร
- 5) อาสา ร่วมกัน เมื่อได้แนวทางแล้ว ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ร่วมกันใช้แนวทางนั้น ๆ มาแก้ปัญหการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนรายบุคคล และรายชั้นต่อไป
- 6) สรรสร้างงานวิจัย ควรให้ขวัญกำลังใจ ทั้งการมอบเกียรติบัตร การยกย่องชมเชยผู้สอน และสนับสนุนงบประมาณการทำวิจัยให้กับผู้สอนที่สามารถหาวิธีการต่าง ๆ มาแก้ปัญหการเรียนการสอนในชั้นเรียนจนนักเรียนมีคุณภาพดี

7) แก้ไขพัฒนา ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ปรับปรุงการเรียนการสอนโดยใช้งานวิจัยในชั้นเรียนที่แต่ละคนได้ศึกษามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนด้วย โดยให้ผู้สอนได้เผยแพร่

8) ประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลาย ควรนำผลงานวิจัยของผู้สอนแต่ละคนมาจัดนิทรรศการหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้สอนทุกคนในสถานศึกษาได้ทราบ และนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนของตนเอง

สำนักงานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 12) ได้กำหนดความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนครูทำการวิจัย ดังนี้

1) จัดสรรโอกาสเรื่องการอบรม การพัฒนาตนเองในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
2) ส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายครูนักวิจัยทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

3) ส่งเสริมให้มีระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

4) จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, หน้า 35) ได้กำหนดความสามารถผู้บริหารในการปฏิบัติด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

2) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงานและสถาบันอื่น

พิชัย แก้วสุวรรณ (2548, หน้า 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนดังนี้

1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน

2) สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก

3) วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน

4) ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียนบริหารให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

5) สังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน

- 6) จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
- 7) ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
- 8) วางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

สรุปว่าการวิจัยเป็นกระบวนการสร้างความรู้ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถแก้ไขปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ จึงควรสร้างวัฒนธรรมการวิจัยให้เป็นวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สามารถสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการวิจัยในชั้นเรียน สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในกลุ่มของครู อาจารย์ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนต่อไป

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการส่งเสริมด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีนักวิจัย นักการศึกษาหลายท่าน ได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 4 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน 2) สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก 3) วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน และ 4) ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้												
	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Hallinger & Murphy, 1985	Glatthorn, 1984	มณีศ, 2547	ประยูร, 2555	ติวล, 2555	สุวิมล, 2545	พิชัย, 2548
4.1 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน	✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
4.2 สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก					✓			✓	✓			✓	✓
4.3 วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน		✓		✓						✓			
4.4 ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุม									✓	✓			✓

จากตารางที่ 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุม

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อ

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	หลักการแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย												
	Alig-Melcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Hallinger & Murphy, 1985	Glatthorn, 1984	มณีธ, 2547	ประยูร, 2555	ดิวิธ, 2555	สุวิมล, 2545	พิชัย, 2548
4.1 สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน													
1) มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
2) ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	✓								✓	✓	✓	✓	✓
3) จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู									✓	✓	✓	✓	✓
4.2 สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก													
1) ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
2) แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน									✓	✓	✓	✓	✓
3) จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน	✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓
4.3 สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน													
1) จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครูก่อนแล้ว	✓	✓	✓								✓		✓
2) จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน		✓					✓			✓			
3) ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
4.4 สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุม									✓	✓			
1) สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็นครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ		✓			✓				✓			✓	

ตารางที่ 16 (ต่อ)

องค์กรประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	หลักการแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย												
	Alig-Mielcarek & Hoy, 2005	US Dept of Ed, 2005	ประสิทธิ์, 2548	Hoy & Hoy, 2003	Wildy & Dimmock, 1993	Krug, 1992	Hallinger & Murphy, 1985	Glatthorn, 1984	มนัส, 2547	ประยูร, 2555	ถวิล, 2555	สุวิมล, 2545	พิชัย, 2548
2) จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียนเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัย ในชั้นเรียนให้กับครู	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓
3) ติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 16 แสดงการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านสามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน มีตัวบ่งชี้ คือ มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครู โดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู องค์ประกอบย่อยด้านสามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก มีตัวบ่งชี้ คือ ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน องค์ประกอบย่อยด้านสามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน มีตัวบ่งชี้ คือ จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครูก่อนคว้า จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน องค์ประกอบย่อยด้านสามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุม มีตัวบ่งชี้ คือ สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็นครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียน เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู และติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ

13.5 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาครู

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครูนี้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร 2) การประเมินครู และ 3) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้เป็นประเด็นย่อยออกไป และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร (Debevoise, 1984, Wildy & Dimmock, 1993) หมายถึง การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน นอกจากการจัดโครงการเพื่อพัฒนาครู พัฒนาวิชาชีพครูแล้ว Supovitz and Poglinco (2001) เห็นว่าโครงการที่จะเป็นประโยชน์ทั้งโรงเรียน โครงการหนึ่งคือจัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำพาให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัย

เพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็น จัดเวลาและ กิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

2) การพัฒนาครู

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการพัฒนาครูเพื่อให้ครูเป็นมืออาชีพ มีความพร้อม ผู้ศตวรรษที่ 21 ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2555) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องส่งเสริมการทำให้ครู มีประสิทธิภาพ เป็นครูมืออาชีพที่พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ดังนี้

(1) จัดการอบรม แลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่ายความรู้ เพื่อให้ครูมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งด้านวิธีสอน สื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของตนเอง

(2) พัฒนาครูในการใช้ ICT เพื่อให้ครูได้นำไอซีทีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลายรวมทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเรียนของนักเรียนด้วย

King (2002) และ Murphy (1990) กล่าวสอดคล้องกันว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจัง เพื่อให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเต็มสมรรถนะ ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมาย การพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคนซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ (Krug, 1992)

3) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

Sheppard (1996) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียน 3 ลักษณะ คือความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนกับแต่ละลักษณะทั้งสามของครูในทำนองเดียวกัน Supovitz and Poglianco (2001) พบว่าความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ ได้เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องตรงกับ มาตรฐาน โดยเนื้อหาวิชาชีพครูและและการจัดการศึกษามีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้า ทางวิชาชีพและการพัฒนาครูซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 2001; Sheppard, 1996; Chrispeels, 1992) ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิต ครูที่ดี (Hopkins et al., 1997) แม้บางครั้งจะถูกมองว่าการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพถูกแยกออก จากการปฏิบัติก็ตาม (Marsh, 2000) ก็ยังส่งผลดีไปยังนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำ ทางวิชาการจึงต้องพัฒนาครูแกนนำและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น (King, 2002; McEwan, 2003) ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพและกำกับติดตาม

ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู (Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson & Asra, 1999; Short & Spencer, 1990)

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัย ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู มีนักวิจัย นักการศึกษาจำนวนมาก ที่ได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่า พฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร 2) การพัฒนาครู และ 3) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	การพัฒนาครู																				
	King, 2002	Supovitz & Poglioco, 2001	Cotton, 2000	Larson-Knight, 2000	Johnson & Asra, 1999	Blasé & Blasé, 1999a	Blasé & Blasé, 1999b	Leithwood et al., 1996	Blasé & Blasé, 1998	McEwan, 2003	Hopkins et al., 1997	Marsh, 1997	Reitzug, 1997	Sheppard, 1996	Wildy & Dimmock, 1993	Chrispeels, 1992	Krug, 1992	Barth, 1990	Murphy, 1990	Short & Spencer, 1990	Debevoise, 1984
5.1 การจัดโครงการการพัฒนานุเคราะห์		✓				✓	✓	✓							✓	✓					✓
5.2 การพัฒนาครู	✓					✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓
5.3 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	

จากตารางที่ 17 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู พบว่า องค์ประกอบหลักด้านพัฒนาครู มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากรพัฒนาครู และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

จากตารางที่ 18 แสดงการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครู พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร มีตัวบ่งชี้ คือ จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบส่งเสริมให้ครูมีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือศึกษาต่อ องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาครู มีตัวบ่งชี้ คือ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ องค์ประกอบย่อยด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู มีตัวบ่งชี้ คือ จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ กำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู พัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง อบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะ

13.6 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนานักเรียน

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนนี้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้เป็นประเด็นย่อยออกไป และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน

ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือ การเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยมีพันธกิจเกี่ยวกับการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (O'Donnell & White, 2005) ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด Bossert (1988) โดยกำหนดความคาดหวังไว้สูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน (Marsh, 2004) ตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง (McEwan, 2003) ตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูงและเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน (Lashway, 2002) ตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไร ได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับเสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการเขียนนอกเวลา (Supovitz & Poglioco, 2001)

2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

Yates (2000) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการ

ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger และแบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่านของ Yates พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำกับและติดตามโครงการสอนอ่านให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น กำกับและติดตามการสอนวิชาคณิตศาสตร์ให้เต็มศักยภาพของนักเรียน (Oklahoma, 2007; Irving, 2007; La Porte, 2007; Somerest, 2002; Arkansas School District, 2007; Monona Grove, 2007; Pendleton County, 2007) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านการอ่านและคณิตศาสตร์ โดยที่มีความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบภายนอกการควบคุมของโรงเรียน จึงตั้งความคาดหวังด้านวิชาการไว้สูงสำหรับนักเรียนทุกคน พัฒนาให้ครูมีระดับผล การสอนที่ดีในด้านพื้นฐานการอ่านและด้านทักษะคณิตศาสตร์ และให้เวลาแก่นักเรียนเพื่อเรียนรู้ การอ่านและคณิตศาสตร์มากขึ้น (Brookover & Lezotte, 1979)

Jantzi and Steinbach (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ว่าหมายถึงความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผล ต่อความก้าวหน้าของนักเรียน หมายถึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียน มีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Leithwood, 2006) ต้องกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับนักเรียนจบ เข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพ การเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์หลากหลายในการประเมิน ความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอก ความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ ในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียน ได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและ การสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลการตัดสินใจต่าง ๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบาย โครงการ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูล และ

การวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ (Barth, 1990; Cotton, 2003; Johnson & Asra, 1999; Short & Spencer, 1990) เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Hoy & Hoy, 2003) เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (King, 2002) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลาย เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหาเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ก็สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนโยบายและหลักสูตรผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้ (U.S. Department of Education, 2005 a; Lashway, 2002) ช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจที่มั่นคง

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน ได้มีนักวิจัย นักการศึกษาจำนวนมากได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนานักเรียน

องค์ประกอบหลัก สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	การพัฒนานักเรียน																
	Leithwood, 2006	US Dept of Ed, 2005	O'Donnell & White, 2005	Hoy & Hoy, 2003	King, 2002	Lashway, 2002	Cotton, 2000	Yates, 2000	Johnson & Assra, 1999	Leithwood et al., 1996	McEwan, 2003	Marsh, 1997	Krug, 1992	Barth, 1990	Merphy, 1990	Short & Speneer, 1990	Bossert, 1988
6.1 การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน			✓			✓		✓			✓	✓					✓
6.2 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	✓	✓								✓	✓		✓		✓		
6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน		✓		✓	✓	✓	✓		✓					✓		✓	✓

จากตารางที่ 19 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน พบว่าองค์ประกอบหลักด้านพัฒนานักเรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ตารางที่ 20 (ต่อ)

	หลักการแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย
2) สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและ ผู้ปกครองทราบ	<p>✓ Arkansas, 2007</p> <p>✓ GovTrack.us., 2007</p> <p>✓ Irving, 2007</p> <p>✓ La Porte, 2007</p> <p>✓ Monona Grove, 2007</p> <p>✓ Oklahoma, 2007</p> <p>✓ Pendleton, 2007</p> <p>✓ Leithwood, 2006</p> <p>✓ Dimmock & Walker, 2005</p> <p>✓ US Dept of Ed, 2005</p> <p>✓ Cavanagh, & Silcox, 2003</p> <p>✓ ประสิทธิ์, 2548</p> <p>✓ Hoy & Hoy, 2003</p> <p>✓ McNeill et al., 2003</p> <p>✓ King, 2002</p> <p>✓ Lashway, 2002</p> <p>✓ Somerest, 2002</p> <p>✓ Blasé & Blasé, 2001</p> <p>✓ Larson-Knight, 2000</p> <p>✓ Blasé & Blasé, 1999a</p> <p>✓ Blasé & Blasé, 1999b</p> <p>✓ Leithwood et al., 1996</p> <p>✓ Blasé & Blasé, 1998</p> <p>✓ McEwan, 2003</p> <p>✓ Hallinger & Heck, 1997</p> <p>✓ Hopkins et. al, 1997</p> <p>✓ Hallinger & Heck, 1996</p> <p>✓ Shepard, 1996</p> <p>✓ Wildy & Dimmock, 1993</p> <p>✓ Chrispeels, 1992</p> <p>✓ Barth, 1990</p> <p>✓ Lock & Lathan, 1990</p> <p>✓ Debevoise, 1984</p> <p>✓ Purkey & Smith, 1983</p> <p>✓ Edmonds, 1979</p>

จากตารางที่ 20 แสดงการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียน พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน มีตัวบ่งชี้คือ ดำเนินการให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ จัดโครงการเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียนดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน องค์ประกอบย่อยด้านการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีตัวบ่งชี้คือ ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ ทุกภาคเรียน องค์ประกอบย่อยด้านการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีตัวบ่งชี้คือ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ

13.7 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

หลักการเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 2) การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์ และ 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้เป็นประเด็นย่อยออกไป และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

Krug (1992) กล่าวถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate) ว่าเมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน Marsh (1997) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดีของครู พยายามเชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกกับโรงเรียนและระหว่างบ้านกับโรงเรียน สอดคล้องกับความเห็นของ Hoy and Hoy (2003) เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดและความเห็นของ Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999 cited in Southworth, 2002); Bossert (1988); Marsh (1997) ว่าผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจ

ต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบ
 ขั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ
 การปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำ การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน ยังมีความเห็น
 ที่คล้ายกันอีก เช่น Leithwood, Jantzi and Steinbach (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่า
 หมายถึงความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงนอกจากการเรียนรู้
 ของนักเรียนแล้วยังหมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์กรเช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำ
 เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู Dimmock and Walke (2005) เห็นทำนองเดียวกันว่า การจัด
 องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวพันกัน จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำ
 ทางวิชาการจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ (McEwan, 1998)
 การให้ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอเมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้น ผู้บริหาร
 โรงเรียนจะต้องแสดงการรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการทั้งโรงเรียน ทำให้ครูมีความรู้สึกถึงความมั่นคง
 ของอาชีพครู ให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง (Purkey & Smith,
 1983) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องมีความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัด
 เสริมแรงทางบวกได้ (Hopkins et al., 1997)

2) การสะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์

Goddard et al. (2000); Hoy and Sabo (1998); Hoy et al., (1991) มีความเห็น
 สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู ซึ่ง Blasé and
 Blasé (2001) ได้ทำการวิจัยและพบว่าเมื่อผู้นำทางวิชาการดำเนินการกำกับติดตามและสะท้อนผล
 กระบวนการเรียนการสอนกับครู ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการ
 ที่ได้รับแจ้งจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น
 มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวัง
 มากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้น และใส่ใจกับกระบวนการเรียนการสอนมากขึ้นและครูใช้ดุลยพินิจ
 อย่างมีอาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็น ผลกระทบทางบวก
 ที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่นและมีความรู้สึกที่ปลอดภัยและมั่นคงในการ
 ประกอบอาชีพของตนเอง Barth, (1990); Cotton, (2003); Johnson and Asra, (1999); Short
 and Spencer, (1990) มีความเห็นสอดคล้องในเรื่องนี้ โดยให้ความเห็นว่าเมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูล
 และครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้น บ่งบอกอะไรแล้ว ก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น
 ผู้บริหารโรงเรียน ติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่ เยี่ยมห้องเรียน และทบทวนข้อมูล
 ตามลำดับเพื่อยืนยันว่า มีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและกำลังมีความก้าวหน้าผู้บริหาร
 โรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภายิต โบราณที่ว่าอย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ

(Don't expect what you don't inspect) หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอนผู้นำ ก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนาเกิดขึ้น Barth, (1990); Cotton, (2003); Johnson and Asra, (1999); Short and Spencer, (1990) ได้กล่าวถึงการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความสอดคล้องของการสอนและการประเมิน สะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนครูในสิ่งที่ครูต้องการกำลัง ดำเนินการอยู่

3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง Bossert (1988) ได้ระบุว่าความมีมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็งว่าเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำทางวิชาการ และ จากงานวิจัยของ Spillane, Hallett, and Diamond (2003) แสดงให้เห็นสิ่งสำคัญว่าปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูทำให้ครูเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอน ซึ่งสนับสนุนแนวความคิดของ Lambert (2002) ที่ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูเป็นส่วนสำคัญในการเน้น การสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนสอดคล้องกับ Debevoise, (1984); Wildy and Dimmock (1993) ที่ถึงภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนหรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ ในจำนวนนี้ที่สำคัญ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและ ในหมู่ครู ซึ่งสอดคล้องกับ Debevoise, (1984); Wildy and Dimmock (1993 cited in Chell, 1999) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครู ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง (Bossert, 1988) รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง นักเรียน ในทำนองเดียวกัน McEwan (1998) ให้ความเห็นที่ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการ จะต้องพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน และรวมไปถึงชุมชน จึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ (Lashway, 2002)

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีนักวิจัย นักการศึกษาหลายท่าน ได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยจัดเข้ากลุ่มที่คล้ายกันได้ 3 กลุ่ม เรียกว่าองค์ประกอบย่อย กำหนดชื่อองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
- 2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์
- 3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้																							
	Dimmock&Walter, 2005	Hoy & Hoy, 2003	Spillane, et. Al., 2003	Lambert, 2002	Lashway, 2002	Cotton, 2000	Goddard, et. Al., 2000	Blasé & Blasé, 1999a	Johnson&Assra, 1999	Leithwood et al., 1999	Blasé & Blasé, 1998	Hoy & Sabo, 1998	McEwan, 2003	Hopkins et. al, 1997	Marsh, 1997	Wildy &Dimmock, 1993	Krug, 1992	Hoy et. al, 1991	Barth, 1990	Short&Spencer, 1990	Bossert, 1988	Debevoise, 1984	Purkey & Smith, 1983	
7.1 ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	✓	✓								✓			✓	✓	✓		✓					✓	✓	
7.2 สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์						✓	✓	✓	✓		✓	✓						✓	✓	✓				
7.3 สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน			✓	✓	✓								✓			✓						✓	✓	

จากตารางที่ 21 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบหลัก ส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

จากตารางที่ 22 แสดงการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการส่งเสริมบรรยากาศและ วัฒนธรรมการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ คือ แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญ ที่สุด อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ สร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและ ปลอดภัย แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับ นักเรียน ครู และผู้ปกครอง องค์ประกอบย่อยด้านสะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์ มีตัวบ่งชี้ คือ ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู รับฟัง ความคิดเห็นของนักเรียนและครู วิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน องค์ประกอบย่อยด้านสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีตัวบ่งชี้ คือ เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียน เข้าพบพูดคุยด้วยได้ทุกเมื่อ แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง สร้างแรงจูงใจและ ขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียน กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ในทางวิชาการ ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ

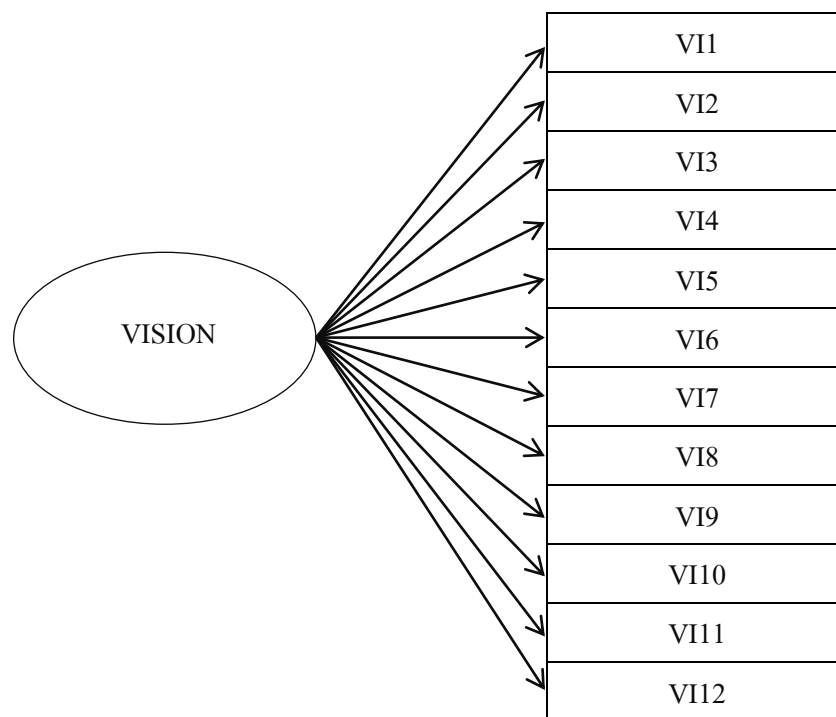
13.8 ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัย ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 7 กลุ่มใหญ่ เรียกว่าองค์ประกอบหลัก จัดกลุ่มย่อยสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการเรียกว่า องค์ประกอบย่อย และได้รวบรวมเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เป็น พฤติกรรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถสังเกตเห็นได้มาร่างเป็นตัวแปรสังเกตได้ และเรียกว่าเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI1) 2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (VI2) 3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI3) 4. ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI4) 5. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง (VI5)
1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง (VI6) 2. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน (VI7) 3. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น (VI8)
1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน (VI9) 2. กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู (VI10) 3. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ (VI11) 4. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ (VI12)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้
มีดังต่อไปนี้

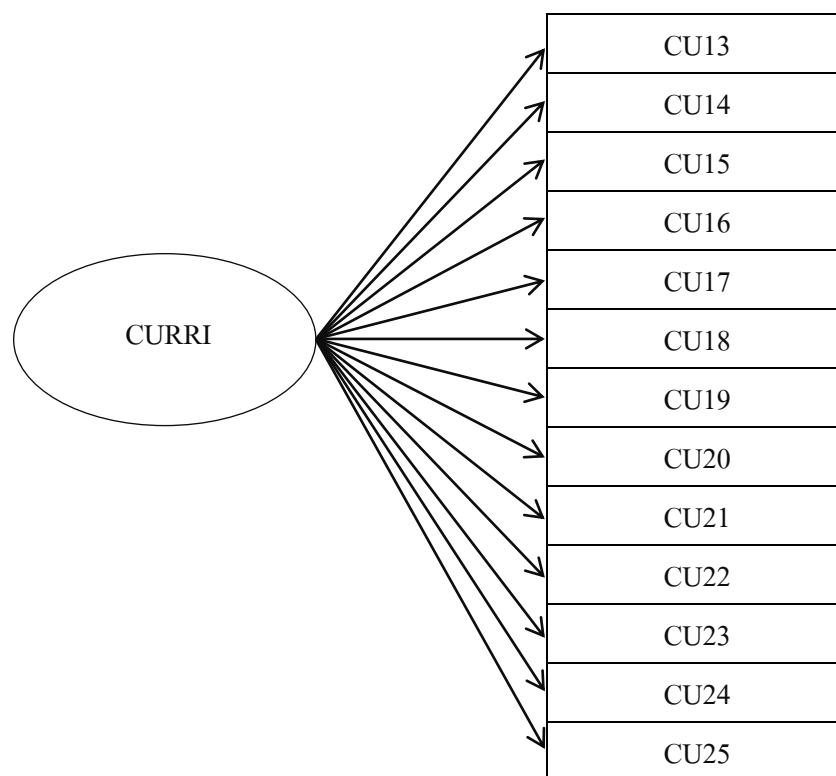


ภาพที่ 3 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้

ตารางที่ 24 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
2.1 ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ (CU13) 2. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผล การเรียน (CU14) 3. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ (CU15) 4. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (CU16)
2.2 ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน (CU17) 2. ประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด (CU18) 3. สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และหลักสูตรแกนกลาง (CU19) 4. จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอน อย่างพอเพียง (CU20) 5. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ แนวปฏิบัติของโรงเรียน (CU21)
2.3 การบริหารหลักสูตรและการสอน	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ที่ร่วมกันกำหนด (CU22) 2. กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์ มาตรฐานทางวิชาการ (CU23) 3. ร่วมมือกับครูดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ มาตรฐานทางวิชาการ (CU24) 4. ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน(CU25) 5. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอก โรงเรียน (CU26)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีดังต่อไปนี้

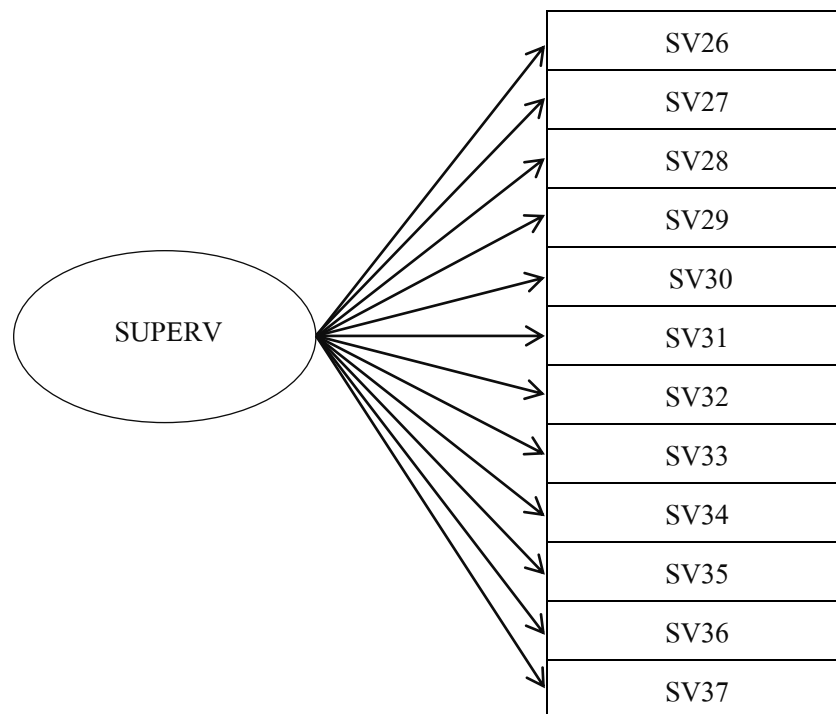


ภาพที่ 4 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ตารางที่ 25 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
3.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน (SV26) 2. จัดให้ครูได้ศึกษาคูงานทั้งในและนอกสถานที่ (SV27) 3. จัดหาดำราเอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า (SV28) 4. จัดบริการสื่อการเรียนการสอน (SV29)
3.2 การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะครูให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (SV30) 2. เป็นผู้ตรวจแผนการสอน (SV31) 3. มอบหมายให้ครูผู้สอนตรวจแผนการสอน (SV32) 4. สังเกตการสอน เข้าสังเกตการสอนจริง (SV33)
3.3 การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรึกษาหารือก่อนสังเกตการสอน (SV34) 2. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์แล้วไปปรับปรุงการเรียนการสอน (SV35) 3. จัดประชุม อบรม ให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล (SV36) 4. มีการติดตามเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม (SV37)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ มีดังต่อไปนี้

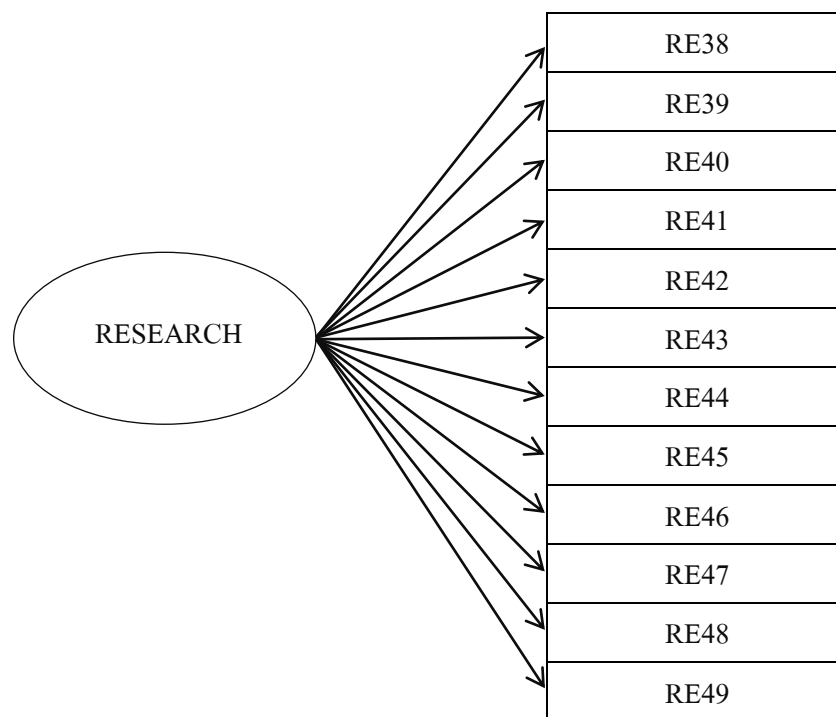


ภาพที่ 5 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการนิเทศ

ตารางที่ 26 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
4.1 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัย ในชั้นเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน (RE38) 2. ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน (RE39) 3. จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู (RE40)
4.2 สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน ของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย (RE41) 2. แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน (RE42) 3. จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน (RE43)
4.3 วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครูค้นคว้า (RE44) 2. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน (RE45) 3. ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน (RE46)
4.4 ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็นครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ (RE47) 2. จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียนเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู (RE48) 3. ติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ (RE49)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
มีดังต่อไปนี้

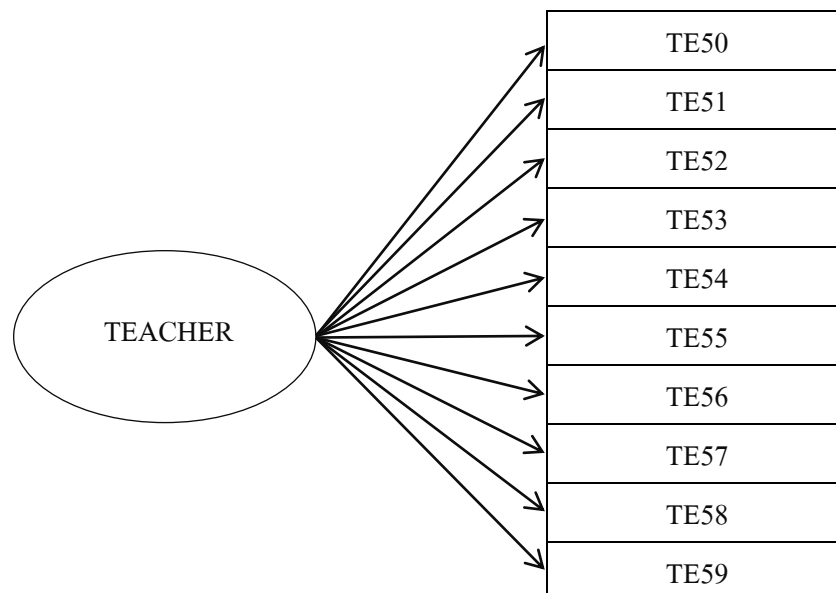


ภาพที่ 6 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ตารางที่ 27 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
5.1 การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน (TE50) 2. ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ (TE51) 3. ส่งเสริมให้ครูมีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือศึกษาต่อ (TE52)
5.2 การพัฒนาครู	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (TE53) 2. ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน (TE54) 3. เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ (TE55)
5.3 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ (TE56) 2. กำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู (TE57) 3. พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง (TE58) 4. อบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะ (TE59)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู มีดังต่อไปนี้

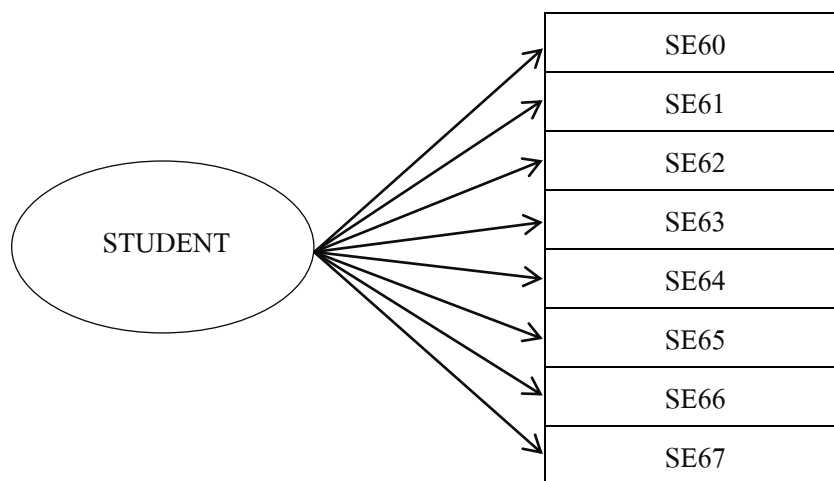


ภาพที่ 7 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู

ตารางที่ 28 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ (SE60) 2. จัดโครงการเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ให้กับนักเรียน (SE61) 3. ดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (SE62)
2. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน (SE63) 2. ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น (SE64) 3. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน (SE650)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (SE66) 2. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ (SE67)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน มีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 8 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน

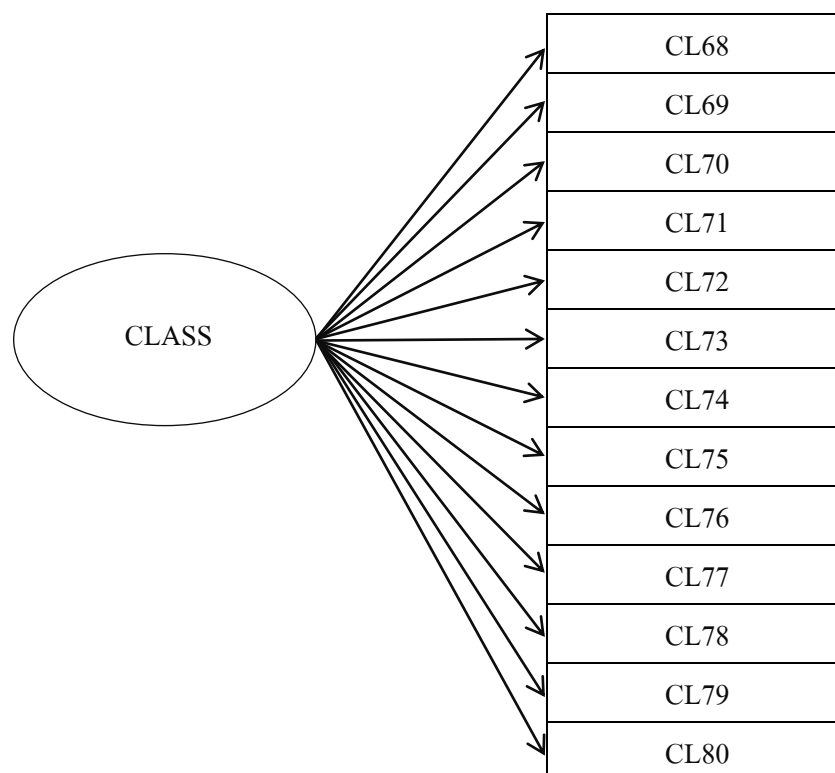
ตารางที่ 29 ตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
7.1 ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด (CL68) 2. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ (CL68) 3. สร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (CL68) 4. มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย (CL68) 5. แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง (CL68)
7.2 สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู (CL68) 2. รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู (CL68) 3. วิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน (CL68)

ตารางที่ 29 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
7.3 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนเข้าพบพูดคุยด้วย ได้ทุกเมื่อ (CL68) 2. แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง (CL68) 3. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียน (CL68) 4. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบ ผลสำเร็จในทางวิชาการ (CL68) 5. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ (CL68)

โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้



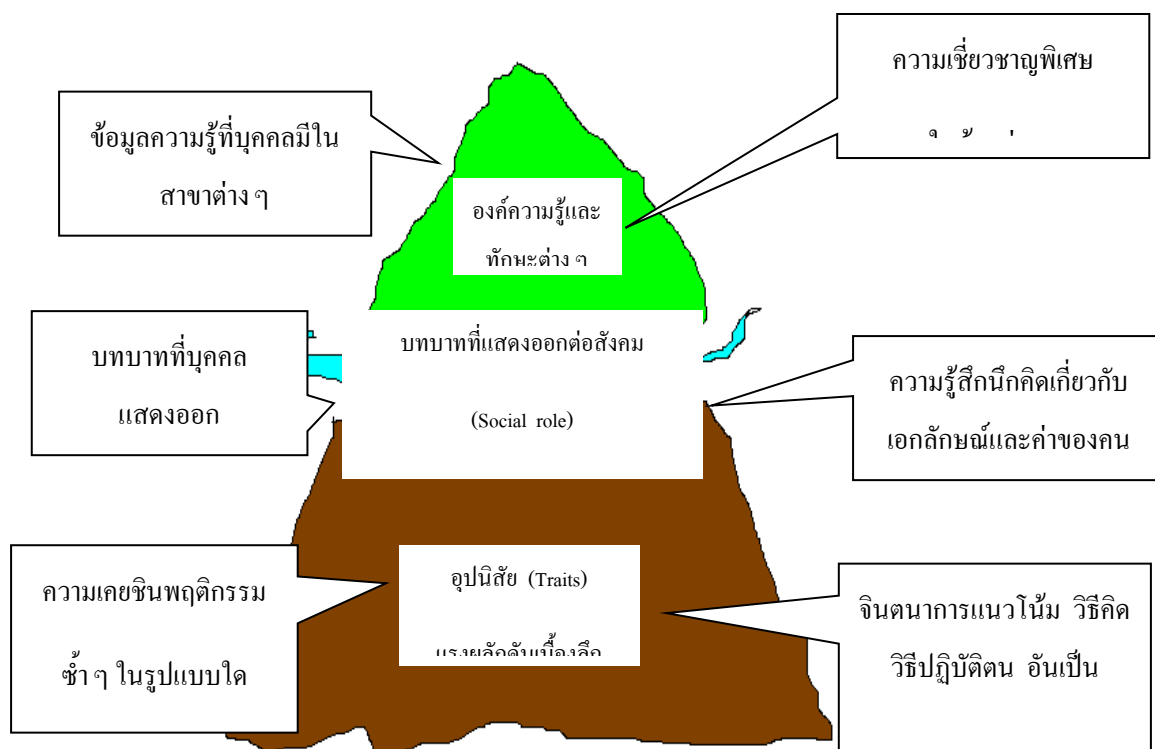
ภาพที่ 9 โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้น ในปี ค.ศ. 1973 โดย McClelland (1973) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามแมคเคลแลนก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 7)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ซึ่งอธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 8)



ภาพที่ 10 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 66)

2. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าขีดความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

The American Heritage (2000, p. 150) ให้ความหมายของ Competency คือ 1) คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ (The state or of being competent) 2) ลักษณะเฉพาะของทักษะความรู้หรือความสามารถ (A specific range of skill, knowledge or ability)

Spencer (1990, อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546, หน้า 42) ที่ระบุสมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือที่เชื่อถือได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

McClelland (1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Parry (1998, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) ได้นิยาม Competency ว่าคือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงาน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถเพิ่มขึ้น ได้โดยการพัฒนาและใช้องค์ประกอบของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเช่นกัน แต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept, Trait และ Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่าคุณลักษณะ หรือ Attributers

Good (1973, p. 320) กล่าวถึงความหมายเอาไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างพิเศษในสถานการณ์ใด ๆ และมีเทคนิคเฉพาะในแต่ละเรื่อง

Boyatzis (1982 cited in Robertson, Callinan, & Bartram, 2002, p. 229) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้เกินกว่าปกติ อาจเกิดจากอุปนิสัย แรงจูงใจ ทักษะ เอกลักษณะเฉพาะตน บทบาททางสังคมหรือแหล่งรวมของความรู้ที่นำมาใช้

Sergiovanni (1991, p. 76) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง การแสวงหาการปฏิบัติที่นำไปสู่การส่งเสริมและเพิ่มพูนแรงจูงใจภายในของคน ที่ทำให้เกิดประสบการณ์ที่สูงขึ้นกว่าระดับความจำเป็นของการบรรลุผล

Webster (1987, p. 200) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึงการมีคุณลักษณะที่จำเป็นหรือทักษะ การแสดงทักษะที่เหมาะสม มีความสามารถที่ชอบด้วยกฎหมายหรือคุณสมบัติความสามารถที่เห็นเป็นหลักฐานได้

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

ดนัย เทียนพุฒ (2546, หน้า 44) ได้นิยามว่าสมรรถนะ คือ การบูรณาการ ความรู้ ทักษะ ทศนคติหรือพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญ สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่ธุรกิจมีอยู่และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี หรือไม่อาจลอกเลียนได้

พิมล ศรีสุภาพ (2546, หน้า 61) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ในระดับที่แตกต่างกัน โดยคุณลักษณะหรือความสามารถ (Underlying characteristics) หมายถึง วิธีการคิด การกระทำที่บุคคลนั้น ๆ ใช้เป็นประจำและเป็นไปโดยอัตโนมัติในทุก ๆ สถานการณ์

ณรงค์ แสันทอง (2547, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการคำว่าสมรรถนะนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกลงไปถึงความเชื่อ ทักษะคิ อุนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

ปีทมา เพชรไพรินทร์ (2547, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 5) ได้นิยามสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

อรรถญา สมแก้ว (2547, หน้า 10) กล่าวว่า Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) สมรรถนะ หรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่า โดยคำว่า คุณลักษณะในที่นี้หมายถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม (Value) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้แต่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 59-62) กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของสมรรถนะ คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

สุภวรรณ เสาธานนท์ (2548, หน้า 48) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการแสดงออก หรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 2) ได้ให้คำนิยาม Competency ไว้ว่า ตรงกับแนวทาง Competency ในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกาเพราะทางอังกฤษรวมถึงประเทศยุโรปใช้ Competency เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้าน ความสามารถในการทำงานของคนทำงานด้านอาชีวศึกษา (NVQ: National vocational qualification) ส่วนคำนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกาที่ David McClelland ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1993 นั้นมาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior employees) ซึ่ง Competency ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ อุนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social role) การรับรู้ตนเอง (Self-image) และแรงจูงใจ (Motive)

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นและเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ หลักตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์ มี 5 ส่วน คือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motiver/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

3.1 องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

Rylatt and Lohan (1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1) บทบาทหลัก (Key role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

2) หน่วยของสมรรถนะ (Unit of competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3) ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5) เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6) คำแนะนำ (Evidence guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

สรุปได้ว่าสมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรและสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

3.2 องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวถึงการนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

1) กลุ่มของสมรรถนะ (Competency cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ (Helping and human service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer service orientation)

2) มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกรที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer service orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on client's needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to help or serve others)

3) ระดับของสมรรถนะ (Competency level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการ

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) กล่าวถึงระดับของสมรรถนะ ดังนี้

1) Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

หรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคน ในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2) Management competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ทักษะในการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้ง ในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-based)

3) Function competency (Job competency หรือ Technical competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

4. วิธีการกำหนดสมรรถนะ

กฤษยา ดันติผลาชีวะ (2532, หน้า 146) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1) การกำหนดสมรรถนะ โดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert judgment) เป็นการใช้วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของ นักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่าง ๆ ว่าผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้นควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะ ที่จำเป็นและต้องการทางด้านใดบ้าง

2) การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Needs assessment) เป็น การศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินตามความต้องการทางสังคม ความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบายที่เร่งด่วน หรือจำเป็นที่ จะต้องจัดกระทำว่าจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรในองค์กร หรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับการศึกษา ใหมให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ ทักษะ และเจตคติที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง

3) การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในอาชีพ โดยการเก็บข้อมูล จากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันจากการสังเกต

4) การศึกษาจากการวิเคราะห์งานหรือบทบาท (Task analysis or role analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติหรือเรียนรู้ และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด เป็นการช่วยในการกำหนดงาน ที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์อาจทำได้โดยการสังเกตการทำงานแล้วนำ พฤติกรรมมาวิเคราะห์ ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วนำมาวิเคราะห์โดยให้นักศึกษาช่วยวิเคราะห์

5) การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System competency analysis) เป็นเทคนิค ที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนาจากระบบวิเคราะห์โดยทั่วไป ด้วยการจำแนก ส่วนต่าง ๆ ของเนื้อหาอย่างเป็นระบบให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

6) การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่าประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐานโดยมีทฤษฎีสันับสนุน

7) การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจและการเมือง

มาฆมาส กาญจนกร (2549, หน้า 15) ได้กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job competency assessment methodology: JCA) เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจแห่งหนึ่ง 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขาย ผลผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า เป็นต้น

2) สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

3) เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่าง ๆ เช่น Behavioral event interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่ McClelland พัฒนาขึ้น เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไป โดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

4) นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

5) ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้น ๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ตั้งแต่แรก

6) การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนา นั้น สามารถทำการศึกษาโดยใช้วิธีการในการกำหนดสมรรถนะได้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการกำหนดจากตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผู้ที่มีประสบการณ์จากนักวิชาการและนักการศึกษา

5. วิธีการประเมินสมรรถนะ

รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม (2548, หน้า 19) กล่าวว่า การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1) ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical data) ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2) ระเบียบพนักงาน (Employee record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์การอาจรวมผลการปฏิบัติไว้ด้วย

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

3.1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2) ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้ จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือแรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4) การสัมภาษณ์ (Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนด ประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5) การทดสอบความรู้ (Knowledge test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้ แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6) การสุ่มงาน (Work sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้น มีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดี คือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัด คือจะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้น จะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7) ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้ง การสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์

8) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์กร แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree feedback) เป็นการประเมินรอบด้าน โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องซึ่งรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่ง เป้าหมาย และลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะข้อดี คือ ทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10) แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11) การสังเกตพฤติกรรม (Behavior observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและการประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12) แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior observations และ Self reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จากวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละองค์กร ซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีการร่วมกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้ในการศึกษาถึงสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ครั้งนี้ จะใช้วิธีการประเมินโดยการประเมินเกี่ยวกับตนเอง (Self reports)

Dessler (1997, pp. 500-511) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการดังนี้

1) วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic rating scale method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการ คุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2) วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation ranking method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปสู่อันดับที่ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุดไปสู่อันดับที่ได้น้อยที่สุด

3) วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired comparison method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคคลแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่มีลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ ๆ จากนั้นพิจารณาคณะคุณลักษณะบุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่าคนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4) วิธีการกระจายความถี่ (Forced distribution method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้วกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

- 4.1) มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ร้อยละ 15
- 4.2) มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูงให้ร้อยละ 20
- 4.3) มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางให้ร้อยละ 30
- 4.4) มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำให้ร้อยละ 20
- 4.5) มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำให้ร้อยละ 15

5) วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical incident method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่งการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล หัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือน จะมาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดี และไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่ง

6) รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐานความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์ และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7) สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scales) เป็นวิธีการประเมิน โดยรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยาย และแบบใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 7.1) การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- 7.2) พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
- 7.3) กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- 7.4) กำหนดสเกลของเหตุการณ์
- 7.5) พัฒนาเครื่องมือ

8) วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by object method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนการวัดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และแก้ไขวัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

- 8.1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the organization goals)
- 8.2) กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set departmental goals)
- 8.3) อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss department goals)
- 8.4) กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define expected results/ Set the individual goals)
- 8.5) ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลลัพท์ (Reviews performance: Measurement the results)

8.6) จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide feedback)

Carrell, Kuzmits, and Elbert (1992, p. 252) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

- 1) วิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non-graph scales)
 - 2) วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired comparison)
 - 3) วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤติ แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally anchored rating scales: BARS)
 - 4) วิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)
 - 5) วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by objectives: MBO)
 - 6) วิธีผสมผสาน (Combination methods) เป็นการใช่วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี อยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนดักกี (Kentucky fried chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับคือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจและให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน
- Scarpello, Ledvinka, and Bergman (1995, pp. 557-597) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation against common performance standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่าการประเมินแบบมาตราส่วน (Rating scale) ซึ่งนิยมใช้กันมาก มี 4 วิธี คือ
 - 1.1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน
 - 1.2) การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed standards scale)
 - 1.3) วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ
 - 1.4) วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ
- 2) การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal oriented) แบ่งออกเป็น
 - 2.1) การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Goal oriented)

2.2) การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output oriented)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542, หน้า 22-59) ได้รวบรวมข้อเขียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะ คือ

1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญ มี 5 วิธี คือ

1.1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic rating scale)

1.2) วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists methods) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนัก และแบบบังคับให้เลือก

1.3) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee comparison system) แบ่งออกเป็น การจัดลำดับที่การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to man comparison) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired comparison) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced distribution or grading on the curve)

1.4) วิธีแบ่งชั้น (Grading)

1.5) วิธีประเมินตามคะแนน (Point rating)

2) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) แบ่งเป็น 12 วิธี คือ

2.1) วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents)

2.2) วิธีการบรรยายความ (Free form essay, Free written evaluation, Essay description, Essay approach หรือ Narrative method)

2.3) วิธีการประเมินตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan)

2.4) วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple rating, Multiple หรือ

Group rating)

2.5) วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual rating)

2.6) วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer rating)

2.7) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self appraisal หรือ Self rating)

2.8) วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress interview)

2.9) วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field interview method)

2.10) วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment centers)

2.11) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating scale)

2.12) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการ โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral observation scale)

3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or objective based approach) แบ่งออกได้เป็น 7 วิธี คือ

3.1) วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by result)

3.2) วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The direct index)

3.3) วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of performance)

3.4) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Performance record)

3.5) วิธีจดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic test)

3.6) วิธีทดสอบผลงาน (Performance test)

3.7) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of position functions and responsibilities)

4) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid approach/ Hybrid systems)

ฝ่ายมาตรการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้สรุปวิธีการประเมินผลงานบุคคลไว้ 4 ประการ คือ

1) วิธีจดบันทึกปริมาณงานที่ทำตามแบบแผนทำซ้ำ ๆ กัน โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำหรือต่อสัปดาห์ หรือเดือนแล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อประเมินจะนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดให้

2) วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นลำดับความมากน้อย อาจให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้

3) วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องที่เตรียมไว้แล้วไม่มาก ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่

จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินไปใช้ และขึ้นอยู่กับศิลปะและกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในการเลือกใช้แบบประเมินที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และไม่มีการประเมินโดยความลำเอียง หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

6. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน

Mumford (1980, p. 175) และ Cascio (2006, p. 287) ได้เสนอว่าควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1-2 ครั้ง หรือเมื่อครบวงจรในการทำงานหนึ่ง ๆ

กวี วงศ์พุด (2535, หน้า 36) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นระยะ ๆ คือทุกเดือน เป็นไตรมาส หรือ 1 ปี แต่อย่างน้อยต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง

วีระวัฒน์ ปันตามัย (2540, หน้า 36) ได้กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1-2 ครั้งต่อปี และต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

พนัส หันนาสินทร์ (2540, หน้า 53) ได้กล่าวว่าระยะเวลาที่จะทำการประเมินควรกำหนดเป็นนโยบายให้แน่ชัด การประเมินที่ดีควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันความผิดพลาด อันอาจเกิดจากโอกาส หรือความบังเอิญ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการประเมินสมรรถนะของบุคคลควรประเมินเป็นช่วงเวลา หลายลักษณะ คือ เดือนละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การกำหนดของแต่ละองค์กรและความเหมาะสมเป็นหลัก

7. บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ

บทบาทของผู้ประเมิน คือการพิจารณาหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ทักษะ/ ความสามารถของแต่ละบุคคลในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมินจึงมีบทบาทที่สำคัญและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังนั้น ผู้ประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องตอบคำถามต่าง ๆ ดังนี้

- 1) จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะหมายถึงอะไร
- 2) หลักฐานเหล่านี้มาจากที่ใดบ้าง
- 3) จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้น เป็นประเด็นที่สำคัญมาก โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การสังเกตพฤติกรรม การทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก อย่างไรก็ตามการประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบ วัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ การมีความตั้งใจที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการ และหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมิน เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ดังนั้นคุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในหลักของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีลักษณะในด้านการประเมินจะสามารถรับเอาแนวทางประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินรายบุคคล ดังนั้นแต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องประยุกต์แนวทางที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์หลาย ๆ รูปแบบ เพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายเหล่านั้น ผู้ประเมินสมรรถนะควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำและมีโอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง ภายใต้อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่บทบาทของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ดังนี้ (วีรวัช มาฆะศิริรานนท์ และวุฒิพงษ์ ยศสาสุโคม, 2547)

- 1) ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง
- 2) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 3) ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบ แต่รูปแบบหลัก ๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ และมีการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้น ๆ ด้วย
- 4) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐาน และผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกเข้าในประวัติของการประเมิน

8. คุณภาพของเครื่องมือประเมิน

เครื่องมือผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำ ๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีการศึกษาจากแหล่งข้อมูลรวมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นการสร้างเครื่องมือจึงต้องมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น การประเมินความเที่ยงตรง ่องเครื่องมือ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นจุดเริ่มต้นในการวัดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึงการเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้

โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม, 2542, หน้า 2)

สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือนั้น ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำ ๆ การหาความเชื่อมั่นในหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องมือวัดคู่ขนาน วิธีหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายในวิธีการแบ่งครึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้จัดตัวแปรโดยการรวมตัวแปรจำนวนมากเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ชุดตัวแปรขนาดเล็กลงที่เรียกว่าองค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็น การออกแบบเพื่อระบุองค์ประกอบ (Factor) หรือมิติ (Dimension) ที่อยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างชุด ตัวแปรที่สังเกตได้ คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เป็น การวิเคราะห์ เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือความร่วมมือกัน (Communality) ระหว่างตัวแปรเป็นฐาน ในการเปลี่ยนสภาพตัวแปรหลายตัวให้มารวมกันเป็นปัจจัยไม่กี่ปัจจัย 2) การยืนยันทดสอบความถูกต้องของมาตรวัด (Confirmatory factor analysis) เป็นการทดสอบองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้วตามทฤษฎีเป็นการทดสอบทฤษฎี

จากที่กล่าวในข้างต้น องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

1. ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Factor analysis มีชื่อเรียกในภาษาไทยหลายคำ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549, หน้า 98) ให้ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าเป็นเทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

กัลยา วานิชบัญชา (2551, หน้า 76) สรุปว่าเป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่ง เพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปร เทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความ ร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกัน น้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

Coughlin and Knight (2007) ได้สรุปว่าเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบ เดียวกัน

โดยสรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวก และทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปร ที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

2. ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เทคนิคของการวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะใช้ในกรณีที่ผู้ศึกษาไม่มีความรู้ หรือมีความรู้

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

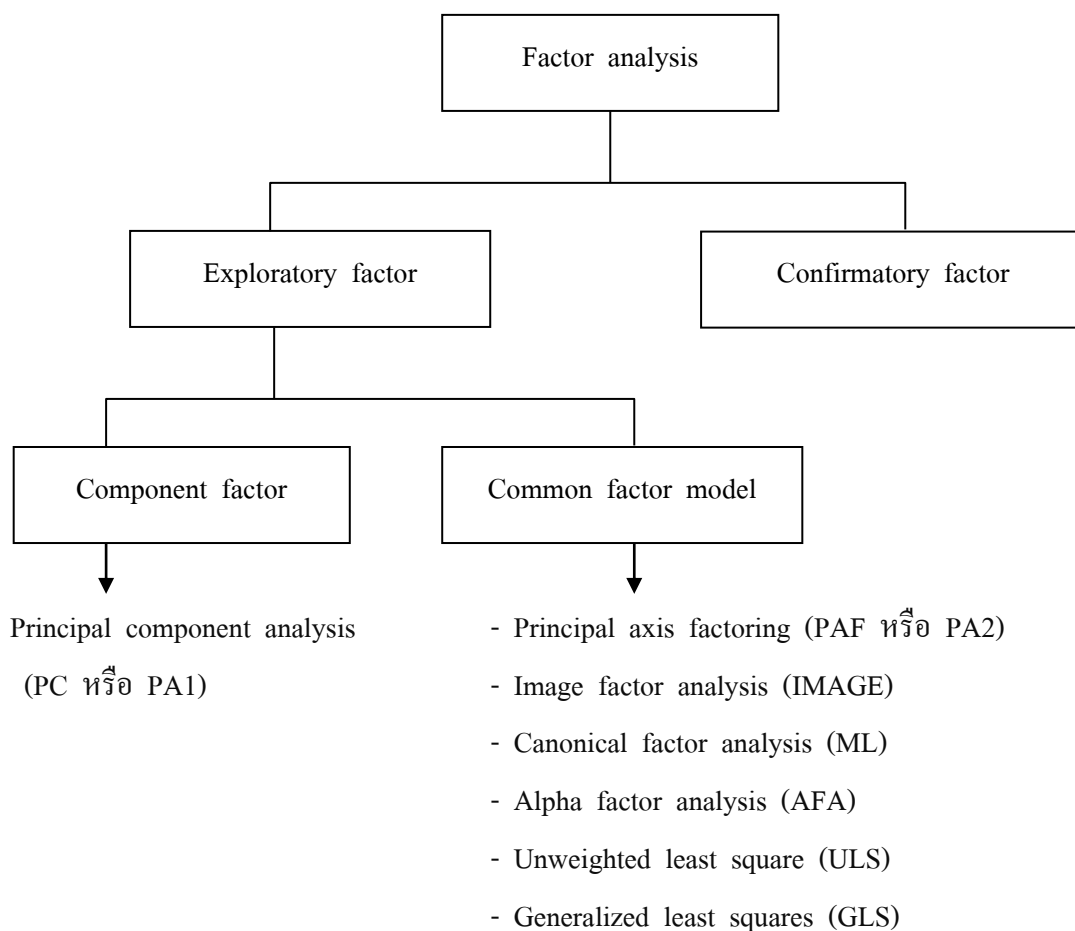
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะใช้กรณีที่ผู้ศึกษาทราบโครงสร้าง

ความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใด หรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หรือคาดว่า มีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่าผู้ศึกษาทราบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดไว้ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไร และจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ ว่าเป็นอย่างไรที่คาดไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้างนั่นเอง

2.3 วัตถุประสงค์ของเทคนิค Factor analysis

2.3.1 เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนองค์ประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้น จึงทำให้ทราบว่ามียังองค์ประกอบอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploratory factor analysis model: EFA

2.3.2 เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบว่า องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory factor analysis model: CFA ซึ่งเทคนิคของ Factor analysis สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 11 รูปแบบการวิเคราะห์ตัวประกอบ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540, หน้า 3)

2.4 ประโยชน์ของเทคนิค Factor analysis

2.4.1 ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor score จึงสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (Regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมุติฐาน t -test Z -test และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นต้น

2.4.2 ใช้ในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่า องค์ประกอบ โดยใช้เทคนิค Factor analysis แล้วนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

2.4.3 ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบได้ ตามความหมายของตัวแปรต่างๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้ เช่น การพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นตามทฤษฎีพหุปัญญาของการ์เดเนอร์ (2003)

2.5 ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีข้อตกลงเบื้องต้น (Stevens, 1992, 1996; Tabachnick & Fidell, 2001; Munro, 2001, p. 309 อ้างถึงใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549)

2.5.1 ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องเป็นตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่อง หรือมีค่าในมาตราระดับช่วง (Interval scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio scale) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.5.2 ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ($r = 0.30-0.70$) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรที่อยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น

2.5.3 จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีจำนวนมากกว่า 30 ตัวแปร

2.5.4 กลุ่มตัวอย่าง ควรมีขนาดใหญ่และควรมีมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่าควรมากกว่ากี่เท่า มีบางแนวคิดที่เสนอแนะให้ใช้จำนวนข้อมูลมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 5-10 เท่า หรืออย่างน้อยที่สุด สัดส่วนจำนวนตัวอย่าง 3 ราย ต่อ 1 ตัวแปร

2.5.5 กรณีที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle component analysis) ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูล ไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมาก และมีค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้ อาจจะไม่ถูกต้อง

2.6 ข้อจำกัดและปัญหาของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.6.1 ข้อจำกัดเรื่องจำนวนตัวอย่าง เนื่องจากการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องใช้จำนวนตัวอย่าง (Sample size) จำนวนมาก หากใช้ตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะต่ำ การประมาณจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีหลายแนวคิด สามารถสรุปตามแนวคิดของนักสถิติ ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แนวคิดการใช้ขนาดตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัย
แนวคิดการใช้ขนาดตัวอย่าง

แนวคิด	เสนอแนะขนาดตัวอย่าง (n) และเหตุผล
1. พิจารณาการใช้ขนาดตัวอย่างสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างเดียว	1.1) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างดังนี้ จำนวน 50 ราย ถือว่า แย่มาก (Very poor)
1.1 คอมแลย์และลี (Comrey and Lee, 1992)	จำนวน 100 ราย ถือว่า ไม่ดี (Poor)
1.2) ตามกฎหัวแม่มือหรือกฎอย่างง่าย (Rule of thumb)	จำนวน 200 ราย ถือว่า พอใช้ได้ (Fair) จำนวน 300 ราย ถือว่า ดี (As a good) จำนวน 500 ราย ถือว่า ดีมาก (As excellent)
1.2) การวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 300 ราย	
2. การใช้ขนาดตัวอย่างขึ้นอยู่กับจำนวนองค์ประกอบที่ต้องการวิเคราะห์	2.1) ขนาดตัวอย่างแค่ 150 รายก็เพียงพอ 2.2) ไม่จำเป็นต้องระบุจำนวนตัวอย่าง
2.1) ถ้าการวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบน้อย (2-3 องค์ประกอบ) และ/หรือมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำมาก	2.3) ตัวอย่างควรมีมากกว่า 150 ราย 2.4) ขนาดตัวอย่าง ควรมีอย่างน้อย 300

ตารางที่ 30 (ต่อ)

แนวคิด	เสนอแนะขนาดตัวอย่าง (n) และเหตุผล
2.2) กรณีมีจำนวนองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ หรือมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากกว่า 0.6	
2.3) จำนวนองค์ประกอบมีเท่ากับ 10 องค์ประกอบหรือน้ำหนักองค์ประกอบน้อย กว่า 0.4	
2.4) การวิจัยนั้นมีจำนวนองค์ประกอบน้อย (2-3 องค์ประกอบ) และ/ หรือมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบต่ำมาก	

จากตารางที่ 30 เป็นการสรุปเกี่ยวกับการใช้ขนาดตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์ องค์ประกอบจากหลายแนวคิด แต่ทั้งนี้นักวิจัยควรใช้ขนาดตัวอย่างให้สอดคล้องกับหลักการคิด ขนาดตัวอย่างตามหลักสถิติ นั่นคือขนาดตัวอย่างต้องมีความเป็นตัวแทนของประชากรที่ศึกษา

2.6.2 ข้อจำกัดเกี่ยวกับระดับข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลต้องมี ระดับการวัดประเภทมาตราวัดอันดับ (Interval scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio scale) ส่วนตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบกลุ่ม นักวิจัยต้องทำให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy variable) เสียก่อน นอกจากนี้ลักษณะข้อมูลต้องมีการกระจายเป็นโค้งปกติ

2.6.3 ปัญหาการวิเคราะห์องค์ประกอบมี 3 ประเด็น ดังนี้

2.6.3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบไม่มีตัวแปรตาม ซึ่งแตกต่างกับการทดสอบ สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบปกติ สถิติการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก สถิติการวิเคราะห์ จำแนกประเภท และการวิเคราะห์เส้นทาง ดังนั้นสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงไม่สามารถใช้ แก้ปัญหาการวิจัยที่ต้องการหาตัวทำนายได้

2.6.3.2 ขั้นตอนการสกัดองค์ประกอบไม่สามารถระบุจำนวนรอบของการสกัดได้ ดังนั้นหลังจากขั้นตอนการสกัดองค์ประกอบนักวิจัยจึงไม่สามารถระบุจำนวนรอบของการสกัด องค์ประกอบได้ว่ามีกี่รอบจึงจะพอดี

2.6.3.3 ในปัจจุบันการวิจัยที่ต้องการทดสอบเพื่อลดจำนวนตัวแปร มีเพียงสถิติ การวิเคราะห์องค์ประกอบเท่านั้น เนื่องจากสถิตินี้สามารถรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ใน

องค์ประกอบเดียวกัน และทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน หลังจากนั้นจึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ดังนั้นเมื่อนักวิจัยต้องการวิเคราะห์ให้ได้ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น จึงมีสติให้เลือกใช้เฉพาะสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเพียงตัวเดียว แต่ยังไม่มีการทางสถิติวิธีอื่น ๆ จึงทำให้นักวิจัยต้องเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง ๆ ที่วิธีนี้มีข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น

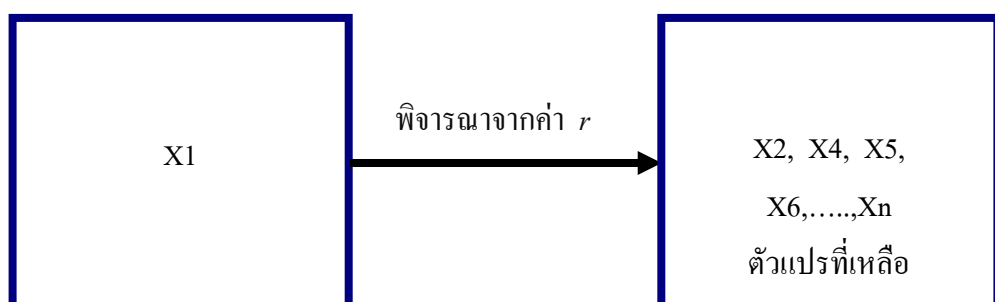
3. ความหมายของค่าต่าง ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ความหมายของค่าต่าง ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีดังนี้

3.1 องค์ประกอบร่วมกัน (Common factor) หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปมารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยองค์ประกอบร่วมจะอาศัยจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือค่า r องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์กันมากจะเป็นองค์ประกอบที่มีความหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

3.2 องค์ประกอบเฉพาะ (Specific factor) ได้แก่ องค์ประกอบที่มีตัวแปรเพียงตัวเดียว

3.3 ความร่วมกัน (Communalities) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด มีค่าอยู่ระหว่าง 0 กับ 1 ถ้าตัวแปรใดมีค่านี้ต่ำ ตัวแปรนั้นจะถูกตัดออก ค่านี้ดูได้จาก Initial statistic หรือค่าทแยงมุมของ Reproduced correlation matrix ความร่วมกัน

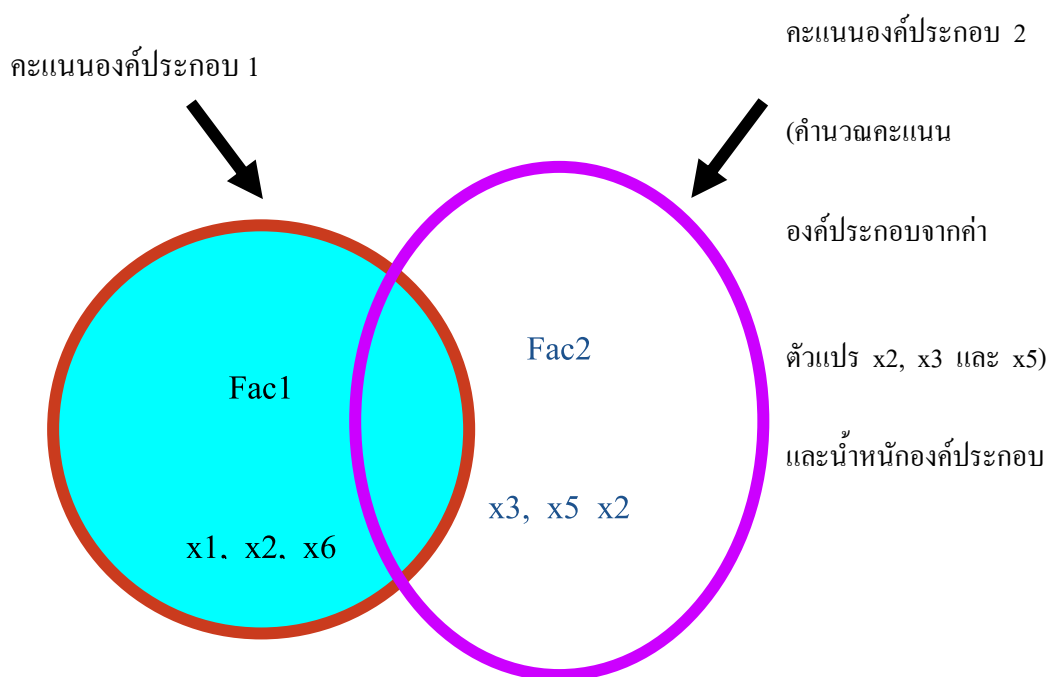


X_1 และ X_3 มีองค์ประกอบร่วม

ภาพที่ 12 ความร่วมกัน (Communalities)

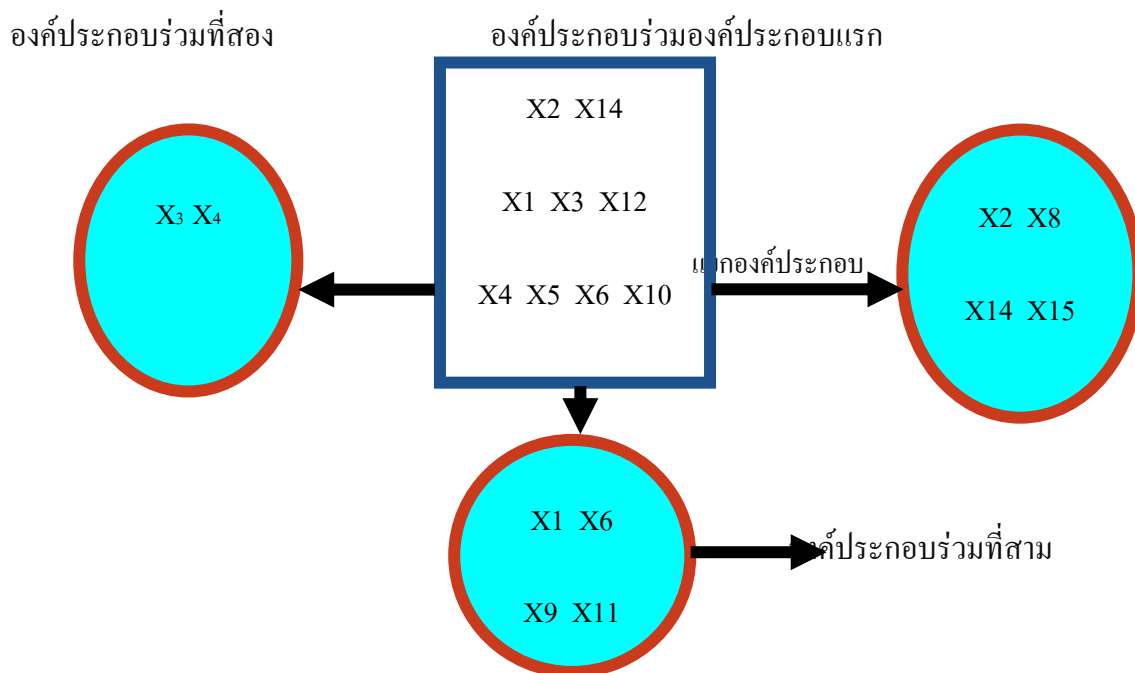
3.4 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3 (วิยะดา ต้นวัฒนากุล อ้างถึงใน ยุทธ ไกรวรรณ, 2551) ตัวแปรใดมีน้ำหนักในองค์ประกอบใดมาก ควรจัดตัวแปรนั้นได้ในองค์ประกอบนั้น ในโปรแกรม SPSS น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบดูได้จากตาราง Component matrix ก่อนการหมุนแกนองค์ประกอบ หรือดูได้จากเส้นทแยงมุมของเมทริกซ์ของค่าไอเกน (Eigen value)

3.5 คะแนนองค์ประกอบ (Factor score) เป็นคะแนนที่ได้จากน้ำหนักองค์ประกอบและค่าของตัวแปรในปัจจุบันนั้น เพื่อใช้เป็นค่าของตัวแปรใหม่ที่เรียกว่าองค์ประกอบ คะแนนองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบ อาจมีความสัมพันธ์กันบ้าง ถ้าจัดจำนวนองค์ประกอบเอาไว้มาก นั่นหมายความว่าตัวแปรเดียวกันอาจอยู่ในหลายองค์ประกอบได้ตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 การได้คะแนนองค์ประกอบ

3.6 ค่าไอเกน (Eigen value) เป็นค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ ในการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ องค์ประกอบร่วม (Common factor) ที่ได้องค์ประกอบแรก จะเป็นองค์ประกอบที่แยกความผันแปรของตัวแปรออกมาจากองค์ประกอบอื่นได้มากที่สุด จึงมีตัวแปรร่วมอยู่มากที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ค่าความแปรผันของตัวแปรทั้งหมดของแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่มีตัวแปรอยู่มาก จึงมีค่าไอเกน มากตามด้วย ใน SPSS จะกำหนดค่าไอเกน เป็น 1 อยู่แล้ว (Default = 1) ค่าไอเกนจะเท่ากับจำนวนตัวแปร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบจะมีค่าไอเกนต่ำกว่า 1 ในงานวิจัยถ้าผู้วิจัยกำหนดตัวแปรเอาไว้จำนวนมาก ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรให้ได้จำนวนน้อยกว่าตัวแปรมาก ๆ และมีจำนวนที่เหมาะสมเพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ค่าสถิติอื่น ๆ ต่อไป ค่าไอเกนหาได้จากสูตร

$$\text{Eigen value} = \frac{\sum (\text{ของน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรในองค์ประกอบนั้น})^2}{(\text{ขององค์ประกอบใด})}$$

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบมีขั้นตอนการทดสอบดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎี เก็บข้อมูล

และเลือกวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (Extraction factor analysis: Factor extraction หรือ Initial factors)

ขั้นที่ 4 เลือกวิธีการหมุนแกน (Factors rotation)

ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors score)

ขั้นที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

5. การออกแบบวิจัยและการประยุกต์ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

5.1 การออกแบบวิจัยสำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การออกแบบวิจัยสำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนใหญ่นิยมออกแบบวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-experimental research design) ที่เป็นการวิจัยแบบอธิบายความสัมพันธ์ (Explanatory research) ที่มีลักษณะคำถามการวิจัยที่ต้องการคาดคะเนความสัมพันธ์เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้ตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปรในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้หรือวัดได้โดยตรง หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ซึ่งตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้ เหล่านี้จะถูกเรียกว่า องค์ประกอบ (Joreskog & Sorbom, 1993) ตัวอย่างหัวข้อวิจัยที่ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ แสดงดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ตัวอย่างหัวข้อการวิจัยที่ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ หัวข้อการวิจัย

หัวข้อการวิจัย	วัตถุประสงค์และวิธีการใช้ วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ	ผลการวิจัยแบบย่อ
1. ความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับลักษณะจิตวิญญาณและการพยาบาลด้านจิตวิญญาณใช้ขนาดตัวอย่าง 549 ราย (The construct validity of a rating scale designed to assess spirituality and spiritual care) (McSherry, Draper and Kendrick, 2002)	1.1) เพื่อพัฒนาแบบวัดความตรงเชิงโครงสร้างของลักษณะ จิตวิญญาณและการพยาบาลด้านจิตวิญญาณ 1.2) วิธีการใช้ Exploratory factor analysis (EFA) เนื่องจากเป็นเครื่องมือใหม่ นักวิจัยสร้างเครื่องมือโดยการศึกษานำร่อง แล้วนำผลมาพัฒนาเป็นแนวคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ	ผลการวิเคราะห์ด้วย EFA ได้ องค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ (F) คือ F1: Spirituality (Existential element) มีจำนวน 5 ตัวแปร F2: Spiritual care มีจำนวน 5 ตัวแปร F3: Religiosity มี 3 ตัวแปร F4: Personalised care มี 3 ตัวแปร

ตารางที่ 31 (ต่อ)

หัวข้อการวิจัย	วัตถุประสงค์และวิธีการใช้ วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ	ผลการวิจัยแบบย่อ
2. การพัฒนาเครื่องมือเกี่ยวกับ วิธีการวัดและตัวชี้วัดคุณภาพ การความเจ็บป่วยหลังผ่าตัด ใช้ขนาดตัวอย่าง 209 ราย (Development of an instrument to measure strategic and clinical quality indicators in post- operation pain management (Idvall, Hamrin, & Unosson, 2002)	2.1) เพื่อพัฒนาแบบวัดความตรง เชิงโครงสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับ วิธีการวัดและตัวชี้วัดคุณภาพการ จัดการความเจ็บปวดหลังผ่าตัด 2.2) วิธีการใช้ Exploratory factor analysis (EFA) เนื่องจาก เป็นเครื่องมือใหม่ นักวิจัยสร้าง เครื่องมือโดยการศึกษา นำร่องแล้ว นำผลมาพัฒนาเป็นแนวคำถาม ใหม่	ผลการวิเคราะห์ด้วย EFA ได้ องค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ (F) คือ F1: Communication มี 3 ตัวแปร F2: Action มี 4 ตัวแปร F3: Trust มี 4 ตัวแปร F4: Environment มี 3 ตัวแปร
3. การสร้างแบบวัดคุณธรรม จริยธรรมพื้นฐานสำหรับ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น คมกฤช ใจคำปิ่น ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ วัดและประเมินผลทางการ ศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544	3.1) เพื่อสร้างแบบวัดคุณธรรม จริยธรรมพื้นฐาน ในด้านความกตัญญูกตเวที การพึ่งตนเอง การรู้จักประมาณ ตนและ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 3.2) วิธีการใช้ Exploratory factor analysis (EFA) เนื่องจาก เป็นการสร้างเครื่องมือใหม่ EFA	ผลการวิเคราะห์ด้วย EFA พิจารณาค่าถ่วงน้ำหนักตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป ได้จำนวนข้อที่ เป็นไปตามเกณฑ์ 39 ข้อ จาก 157 ข้อ ดังนี้ ความกตัญญูกตเวที 11 ข้อ การพึ่งตนเอง 8 ข้อ การรู้จักประมาณตน 8 ข้อ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 12 ข้อ

ตารางที่ 31 (ต่อ)

หัวข้อการวิจัย	วัตถุประสงค์และวิธีการใช้	ผลการวิจัยแบบย่อ
----------------	---------------------------	------------------

วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ		
4. การพัฒนาแบบสอบถามการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมทางร่างกายของวัยรุ่นในได้หวั่นใช้ขนาดตัวอย่าง 923 ราย (Wu et al., 2002)	4.1 เพื่อทดสอบโครงสร้างเครื่องมือการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมทางร่างกายของวัยรุ่น 4.2 วิธีการใช้ Confirmatory factor analysis (CFA) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีอยู่ แล้ว และนักวิจัยได้นำมา ทดสอบความตรงเชิง โครงสร้างอีกครั้ง	ผลการวิเคราะห์ด้วย CFA ได้ องค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ (F) คือ F1: Perceived self-efficacy มี 13 ตัวแปร F2 : Perceived Benefits มี 12 ตัวแปร F3 : Perceived Barriers มี 14 ตัวแปร
5. การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดล การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานชนวนันต์ ภามพรอนันต์ ปริญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รัตนวาคม 2551	5.1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน 5.2) วิธีการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าคะแนนการทำงานเป็นทีมมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างทีมงาน มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบ	1. คะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานทั้ง 10 องค์ประกอบย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .067-.736 และ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า 2. โมเดลการวิเคราะห์เชิงยืนยัน อันดับที่ 1 ของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน F1: การสร้างทีมงาน มี 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.28-0.58

ตารางที่ 31 (ต่อ)

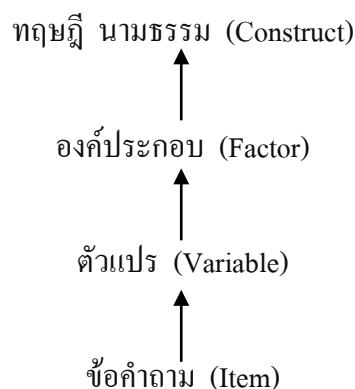
หัวข้อการวิจัย	วัตถุประสงค์และวิธีการใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ	ผลการวิจัยแบบย่อ
----------------	---	------------------

<p>พฤติกรรมทางสังคม และ การเป็นผู้นำ ส่วนองค์ประกอบ ที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน ตามแผนการประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล</p>	<p>F2: กระบวนการทำงาน มี 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบตั้งแต่ 0.20-0.26 ค่าความเชื่อถือได้ของการวัด (R2) แต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 0.21-1.18</p> <p>3. โมเดลการวิเคราะห์ เชิงยืนยัน อันดับที่ 2 ของการทำงานเป็นทีม ของพนักงาน</p> <p>F1: การสร้างทีมงาน มี 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบตั้งแต่ 0.32-0.75</p> <p>F2: กระบวนการทำงาน มี 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบตั้งแต่ 0.20-0.26 ค่าความเชื่อถือได้ ของการวัด (R2) แต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 0.21-1.47</p> <p>4. โมเดลโครงสร้าง การทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมพอดี กับข้อมูลเชิงประจักษ์</p>
---	---

5.2 การประยุกต์ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีหลักในการประยุกต์ใช้
กล่าวคือ ส่วนใหญ่นักวิจัยใช้เทคนิคนี้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย
จึงขออธิบายในส่วนของความตรงเชิงโครงสร้างหรือทฤษฎี (Construct) หมายถึง คุณลักษณะ
ที่สันนิษฐานขึ้นจากพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น อ้อมโนทัศน์ การรับรู้ พลังอำนาจ สมรรถนะ

แห่งตน เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วไม่มีเครื่องมือใดที่สะท้อนให้เห็นโครงสร้างได้โดยตรง นอกจากนิยามโครงสร้างให้เป็นมโนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์เพื่อสามารถตรวจสอบอ้างอิงได้เท่านั้น การตัดสินใจว่า สิ่งใดมีโครงสร้างเพียงใด ทำได้โดยการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง

ความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) หมายถึง ขอบเขต ความหมาย หรือลักษณะประจำตามทฤษฎีที่เครื่องมือวิจัยนั้น ๆ วัดได้ หรือหมายถึงความสามารถของเครื่องมือวิจัยที่สามารถวัดทฤษฎี หรือลักษณะของพฤติกรรมได้ตามที่สามารถวัดพฤติกรรมได้ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เครื่องมือวิจัยที่มีความตรงตามโครงสร้างจะแสดงให้เห็นว่า ผลที่ได้จากการวัดมีความสัมพันธ์กับทฤษฎี หรือลักษณะที่กำหนดค่าน้อยเพียงไร การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างจะต้องตรวจสอบทั้งเชิงเหตุผล (Logical) และการตรวจสอบเชิงประจักษ์ (Empirical) การวิเคราะห์องค์ประกอบจึงเป็นวิธีทางสถิติสำหรับตรวจสอบโครงสร้าง โดยการลดจำนวนตัวแปรลงให้เป็นจำนวนองค์ประกอบ หรือลักษณะร่วม ซึ่งมีจำนวนไม่กีรายการ ลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้คำบรรยายพฤติกรรมต่าง ๆ ง่ายขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับคน (หรือผู้ให้ข้อมูล) จำนวนมาก ตัวแปรจำนวนมาก และองค์ประกอบจำนวนมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบจึงมีลำดับขั้น ดังนี้



ภาพที่ 15 ลำดับขั้นของการอธิบายจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540, หน้า 14)

ลำดับขั้นของการอธิบายจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายความว่าหลาย ๆ ข้อคำถามอธิบายตัวแปร 1 ตัว หลาย ๆ ตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 1 ตัว และองค์ประกอบหลาย ๆ ตัวจึงจะอธิบายทฤษฎีหรือนามธรรมได้ 1 อย่าง

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้กลุ่มของความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามต่าง ๆ ในแบบเชิงเส้นตรงที่เรียกว่า องค์ประกอบ (Factor) องค์ประกอบแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากกัน

เมื่อมีการสร้างองค์ประกอบขึ้น องค์ประกอบนี้จะเข้าไปสัมพันธ์กับข้อคำถามแต่ละข้อ ทำให้เกิดเป็นน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ขึ้นมา ดังนั้นน้ำหนักขององค์ประกอบแต่ละตัว จะแทนค่าสหสัมพันธ์ของเครื่องมือกับองค์ประกอบแต่ละตัวด้วย เรียกว่า ความตรงเชิงองค์ประกอบ หมายถึงค่าสหสัมพันธ์ของแบบสอบนั้นกับอะไรก็ตามที่เป็นตัวร่วมกับกลุ่มแบบสอบกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือจะกล่าวได้ว่าความตรงเชิงองค์ประกอบ ควรเรียกว่า ส่วนประกอบขององค์ประกอบ (Factorial composition)

ดังนั้น ประโยชน์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 3 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ใช้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ ด้านที่สอง ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูงสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์หาคอสมอสที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเชิงพหุ สูงมาก วิธีการอย่างหนึ่งการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่าองค์ประกอบ หลังจากนั้นจึงนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป และสุดท้ายใช้ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีต่าง ๆ ที่วัดได้จากพฤติกรรมของมนุษย์

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับตัวบ่งชี้

การบริหารงานในองค์กรใด ๆ จะต้องมุ่งเน้นผลงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลได้ ตรวจสอบได้ว่า องค์กรนั้นได้ดำเนินงานเข้าใกล้หรือบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และมีตัวบ่งชี้ใด ที่แสดงว่ากำลังเข้าใกล้เป้าหมายดังกล่าว หากองค์กรมีแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเครื่องประเมินความสำเร็จ จะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จและมีความภาคภูมิใจร่วมกัน จะทำให้วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยบอกสภาพความเป็นไปของการดำเนินงานในองค์กร เครื่องมือดังกล่าวนี้เรียกว่า ตัวบ่งชี้ ต้องสร้างตัวบ่งชี้ผลดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนด และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบได้

ตัวบ่งชี้พัฒนาขึ้นมาจากประเด็นที่ต้องการประเมิน โดยตัวบ่งชี้นี้จะแสดงให้เห็นทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่หรือที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน (สุวิมล ตรีภานันท์, 2544) ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมานั้น ต้องมีความเหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการประเมิน สามารถวัดได้แม่นยำ ถูกต้องและที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุสำหรับตัวบ่งชี้ นั้น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่มีความแตกต่างจากเกณฑ์ชี้วัด (Criteria) โดยที่ตัวบ่งชี้จะสะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัด ในขณะที่เกณฑ์ชี้วัดจะบ่งบอกถึงระดับการบรรลุของสิ่งที่ต้องการจะวัด ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต้องประกอบกันจึงจะทำให้การวัดสิ่งต่าง ๆ เกิดความหมาย และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง

บุญศรี พรหมมาพันธุ์, สมคิด พรหมจ้อย, เสน่ห์ จุ้ยโต, และจันทร์พร พรหมมาศ (2547, หน้า 92-98) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้วัดหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานการนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับตัวบ่งชี้นี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็น 8 ส่วน ประกอบด้วย 1) ความหมายของตัว บ่งชี้ 2) ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ 3) ประเภทของตัวบ่งชี้ 4) ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ 5) การเลือกตัวบ่งชี้ 6) กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ และ 7) รูปแบบการนำตัวบ่งชี้ การดำเนินงานมาใช้ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้

พจนานุกรม Collins essential thesaurus (2006, p. 403) เทียบเคียงความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้ (Indicator) ว่าเป็น ป้าย เครื่องหมาย เครื่องวัด สิ่งแนะนำ สิ่งแสดงให้เห็น คชณี สัญญาณสัญลักษณ์ มาตรวัด เข็มชี้วัด เครื่องหมายวัด เครื่องหมายระดับ เครื่องชี้ ป้ายเสา เครื่องวัดน้ำหนัก เป็นต้น

พจนานุกรม The American Heritage (2000, p. 122) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า 1) เป็นสิ่งบ่งบอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ตัวชี้ หรือ คชณี (2) เครื่องมือที่ใช้กับเครื่องยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า มาตรวัด (3) เข็มชี้ หน้าปัดหมุน หรืออุปกรณ์อื่นที่ใช้กับเครื่องมือ 2) เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้วัดสารเคมี 3) สิ่งที่อยู่ในระบบนิเวศวิทยา เช่น สภาพของพืชหรือสัตว์บ่งบอกสภาพเฉพาะบางอย่างของสิ่งแวดล้อมได้ 4) ค่าทางสถิติที่บ่งบอกสภาพหรือทิศทางของเศรษฐกิจ

Oxford Dictionary (1981, p. 139) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่นเดียวกับที่พจนานุกรม Oxford (Oxford English Dictionary, (1989) กล่าวถึงความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่าเป็นสิ่งที่ชี้บอกหรือมุ่งความสนใจไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Indicators as that which point out or direct attention to something)

คำว่า Indicator ในภาษาอังกฤษคำนี้ใช้ความหมายในภาษาไทยกันหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้หน้า คชณี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สภาวะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์ หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่หรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่าตัวบ่งชี้

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2556) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบ

หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันนั้นก็เพื่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาได้โดยรวม

ศิริชัย กาญจนวดี (2545, หน้า 82) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลของการดำเนินงาน อาทิ ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็นค่าเฉลี่ยคะแนน GPA ของนักเรียน อัตราการเข้าเรียน ในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้นตัวบ่งชี้สถานะเศรษฐกิจของสังคม เช่น ดัชนีราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ตัวบ่งชี้ เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลของการดำเนินงานที่ได้รับโดยเกณฑ์ (Criteria) หมายถึงคุณลักษณะ หรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพความสำเร็จหรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลของการดำเนินงานนั้น

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2556) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หรือตัวชี้วัดไว้ว่า ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Indicator หมายถึง ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายในด้านความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย การกำหนดตัวบ่งชี้ จะต้องสามารถวัดได้ และมีวิธีการที่ไม่ยุ่งยากมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณ โดยทั่วไป ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เชิงเวลา และตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน

ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ (Quantitative indicator) หมายถึง การพิจารณาในลักษณะของ ปริมาณและตัวเลข เช่น จำนวนผลผลิตที่ต้องนำส่งจากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เป็นต้น

ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ (Qualitative indicator) หมายถึงการพิจารณาคุณภาพของสิ่งของ หรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐผลิต เช่นความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วน ความแม่นยำ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความถูกต้อง ความปลอดภัย ความครอบคลุม ความเสี่ยง ความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น

ตัวบ่งชี้เชิงเวลา (Time indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของระยะเวลาดำเนินการ และ/ หรือ ระยะเวลาส่งมอบงาน เช่น การพิจารณาว่าระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือการพิจารณาความสามารถในการลดเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น

ตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน (Costing indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของต้นทุนที่ใช้

ไปในการผลิต เช่น พิจารณาว่าต้นทุนที่ใช้ไปนั้นเป็นต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่ หรือทำการพิจารณาเปรียบเทียบต้นทุนของหน่วยงานหนึ่งกับต้นทุนของอีกหน่วยงานหนึ่ง อาจเป็นต้นทุนระหว่างหน่วย งานราชการกับหน่วยงานราชการ หรือต้นทุนระหว่างหน่วยงานราชการกับหน่วยงานเอกชนก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530 อ้างถึงใน สุทธิชัย คนกาญจน์, 2547) ได้สรุปว่าตัวบ่งชี้ให้ความหมายที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ 1) ต้องกำหนดเป็น ปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ ไม่ใช่เป็นการบรรยายข้อความ และในการตีความหมายค่าตัวเลข ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดทำไว้ ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถบอก ได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ และ 2) ค่าของตัวบ่งชี้จะบอกความหมายในตัวเอง 2 ประการ ได้แก่ (1) ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขของเวลากำกับ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกเฉพาะ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลว่า จัดเก็บในช่วงเวลาใด เป็นระยะเวลา นานเท่าใด ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้และการแปลความหมาย และ (2) ความหมาย ที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขเกี่ยวกับพื้นที่ค่าตัวบ่งชี้จะบอกความหมายเฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องการตรวจสอบ หรือเป็นระดับความกว้างของพื้นที่ เช่น อำเภอ จังหวัด ภูมิภาคใดและระดับการศึกษาใด เป็นต้น ขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดเก็บ

Johnstone (1981, pp. 2-3) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวบ่งชี้ ไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นวิธีการหรือทาง ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งบอกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต โดยตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกอย่างกว้าง ๆ ถึงสถานะหรือ สถานการณ์ที่เราต้องการจะตรวจสอบ ตัวบ่งชี้นำมาใช้สรุปสารสนเทศที่ซับซ้อนให้อยู่ในรูปแบบ ที่ง่ายและเป็นประโยชน์ต่อการวัดสถานะและแนวโน้ม ตัวบ่งชี้ช่วยให้เข้าใจสารสนเทศ ช่วยกระจายคำตอบ และช่วยทำให้ข้อมูลที่ซับซ้อนให้เป็นสารสนเทศอย่างง่าย ตัวบ่งชี้อาจทำให้ ลื่นเปลื้อง แต่ก็ก็เป็นทางเลือกที่มีประสิทธิผล แม่นยำต่อการกำกับงานส่วนย่อยของระบบ ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการช่วยกลุ่มบุคคลความหาความก้าวหน้าของงาน โครงการ (U.S. Environmental Protection Agency [EPA], 2008)

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่มีผู้ให้ไว้ต่าง ๆ กัน พอจะสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มีลักษณะ ที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1) ตัวบ่งชี้จะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่า มีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไร จะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน จึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด

2) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้มีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1) เงื่อนไขของเวลา กล่าวคือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย

2.2) เงื่อนไขของสถานที่ กล่าวคือตัวบ่งชี้จะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ ด้านปัจจัยเข้าสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ได้สังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษา ดังนี้

- 1) ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษา ทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 2) ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
- 3) ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 5 ประการ (Johnstone, 1981; Bottani & Walberg, 1994) ดังนี้

- (1) เป็นแนวทางจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการศึกษา
- (2) ใช้ตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผลระบบการศึกษา
- (3) เป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา
- (4) ใช้กำกับหรือจัดระบบการศึกษา
- (5) ใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

- 1) ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ

เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

2) ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร ในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

3) ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่าง ๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างไร

สรุปได้ว่าประโยชน์ของตัวบ่งชี้ต่อการจัดการศึกษา มีดังนี้

1) ทำให้ทราบสภาพ ทิศทาง ระบบการศึกษา และการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้มากยิ่งขึ้น

2) ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

3) การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น สามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้

4) การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ ทำให้เกิดความยุติธรรมในหมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาองค์กร สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย ระหว่างองค์กร ระหว่างประเทศและภูมิภาคได้

5) ทำให้องค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

3. ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภทตามลักษณะที่ใช้และตามขนาดพื้นที่ (EPA, 2008) ดังนี้

1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ด้วยกันทั่วโลก (Worldwide indicator) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ใช้เหมือนกันทั่วโลกให้เป็นสิ่งตอบสนองต่อสิ่งที่เป็นปัญหาที่เหมือนกัน เช่น ภาวะโลกร้อน หรือเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณค่าเหมือนกันโดยไม่คำนึงถึงที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เช่น อุณหภูมิของน้ำ

2) ตัวบ่งชี้ทางวัฒนธรรม/ ทางสังคม (Cultural/ Societal indicator) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดกิจกรรมของมนุษย์ (Human Activity) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบของกิจกรรม มนุษย์ต่อการยึดถือระบบนิเวศ (Ecosystem integrity) หรือปฏิกริยาของมนุษย์ต่อสิ่งที่มีอิทธิพลต่อระบบนิเวศ ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ก่อนของโครงการปากแม่น้ำแห่งชาติ ที่มีน้ำเค็มและน้ำจืด

รวมกัน ระบุว่าตัวบ่งชี้ควรเชื่อมโยงกับเนื้อหาและเป้าหมายที่จำเพาะเจาะจงต่อแผนการการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ที่เป็นที่เข้าใจร่วมกันตามโครงการปากแม่น้ำแห่งชาติ (National estuary program)

3) ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจ (Economic indicator) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นแนวโน้มทั่วไปทางเศรษฐกิจ ตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับระดับการตกงาน ดัชนีราคาสินค้าของผู้บริโภค การผลิตเชิงอุตสาหกรรม การล้มละลาย และราคาตลาดหุ้น

4) ตัวบ่งชี้ทางนิเวศวิทยา (Ecological indicator) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่บอกลักษณะที่วัดได้บอกปริมาณได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง องค์ประกอบรวม หรือหน้าที่ของระบบนิเวศวิทยา โดยธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตแล้ว ลักษณะเหล่านี้เป็นเครื่องวัดเฉพาะส่วน เป็นดัชนีของตัววัดหรือเป็นตัวแบบที่บอกลักษณะของระบบนิเวศ หรือส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของระบบนิเวศ ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ทางนิเวศวิทยาคือเป็นตัวประเมินเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรทางนิเวศวิทยา ปริมาณความเสียหาย ความเสี่ยงของสภาพทางชีววิทยาต่อความเสียหาย หรือปริมาณความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

5) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environmental indicator) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่วัดสภาพของอากาศ สภาพของน้ำ สภาพของดิน วัดความเสียหายที่มีต่อทรัพยากรเหล่านี้ และวัดผลกระทบต่อสภาพนิเวศวิทยาและสุขภาพของมนุษย์ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการทำให้อากาศสะอาดขึ้น และน้ำบริสุทธิ์ขึ้น และความก้าวหน้าในการป้องกันสภาพของดิน ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้วัดสภาพสิ่งแวดล้อม (เช่น สุขภาพของมนุษย์ คุณภาพของชีวิต และการบูรณาการเชิงนิเวศวิทยา) หรือวัดสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับรูปแบบและแนวโน้มของสถานการณ์

6) ตัวบ่งชี้ตามบริบทของโครงการ (Programmatic indicator) สาระของโครงการสาระของนโยบาย หรือสาระเกี่ยวกับการบริหารอาจถือว่าเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อม ตัววัดผลการปฏิบัติงานของเรื่องเหล่านี้อาจจะ หรืออาจจะไม่สามารถหาวิธีการปรับปรุงได้จากสภาพสิ่งแวดล้อม ตัวบ่งชี้แต่ละประเภทสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้าง ๆ หรือสามารถใช้ประโยชน์ได้กับเฉพาะสถานการณ์ ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้ว ภาวะโลกร้อน (Global warming) ถือเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ได้ทั่วโลก ในขณะที่กิจกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป ถือเป็นตัวบ่งชี้ทางวัฒนธรรม/ ทางสังคม

องค์การอนามัยโลก (2540 อ้างถึงใน นิตยา สำเร็จผล, 2547) ได้จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ตามกระบวนการ ผลกระทบ ปริมาณและคุณภาพ การจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเรื่องที่จะใช้วัด ดังนี้

1) จำแนกกว้าง ๆ ตามที่ต้องการจะวัด เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม การวัดโครงการด้านสังคมเรียกว่าตัวบ่งชี้ทางด้านสังคม (Social indicators) ด้านสุขภาพ เรียกว่าตัวบ่งชี้ด้านสุขภาพ (Health Indicators)

2) จำแนกตามขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ตัวบ่งชี้กระบวนการ (Process indicators) ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน (Output indicators) ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ (Outcome indicators) และตัวบ่งชี้ผลกระทบ (Impact indicators) การจำแนกแบบนี้มีผู้จำแนกในลักษณะคล้ายกันโดยจัดเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ ๆ คือ กลุ่มตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Operation indicators) และกลุ่มตัวบ่งชี้ด้านสุขภาพอนามัย (Health indicators)

3) จำแนกตามประเด็นที่ต้องการวัด เช่น ตัวบ่งชี้ความเป็นธรรม (Equity indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพ (Quality indicators) ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ (Efficiency indicators) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล (Effectiveness indicators)

4) จำแนกตามลักษณะเฉพาะของตัวบ่งชี้ มี 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้จำเพาะ หรือตัวบ่งชี้เดี่ยว (Specific indicators) และตัวบ่งชี้แบบองค์ประกอบ (Composite indicators) ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่จำแนกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ มี 3 ประเภท (Johnstone, 1981) ดังนี้

1) ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative indicators) ซึ่งใช้มากในงานวิจัย งานบริหาร และงานวางแผน ช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้จากตัวแปรเดี่ยว ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อประชากรการศึกษา อัตราการเรียนต่อของนักเรียนในระดับต่าง ๆ

2) ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่นำตัวแปรมาแยกย่อยให้เป็นส่วนละเอียดลงไปเฉพาะ เพื่อใช้เป็นตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้อธิบายลักษณะของระบบการศึกษาโดยรวมได้ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ เช่น อัตราการเรียนต่อระดับปริญญาตรีของเพศหญิงที่มีรายได้ต่ำต่างกัน เป็นต้น

3) ตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ผสม (Composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัว ด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์และมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว คำนวณค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา เพื่อให้ได้ตัวบ่งบอกสถานะหรือภาพรวมของระบบการศึกษา ซึ่งตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะช่วยอธิบายสภาพการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าสองประเภทข้างต้น ที่ใช้ตัวแปรเดี่ยวหรือตัวแปรเฉพาะ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น

Johnstone (1981) ได้จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้

5 วิธี ดังนี้

- 1) จำแนกตามวิธีการแปรผล ได้แก่ ตัวแปรผลแบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced) การแปรผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced) และการแปรผลแบบอิงตนเอง (Self-referenced)
- 2) จำแนกตามลักษณะและสเกลการวัด ได้แก่ วัดเป็นค่าสัมบูรณ์ (Absolute measurement) และวัดเป็นค่าสัมพัทธ์ (Relative measurement)
- 3) จำแนกตามช่วงเวลา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Measurement of stocks) และตัวบ่งชี้ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (Measurement of flows)
- 4) จำแนกตามระดับในการวัด ได้แก่ วัดลักษณะสภาพรวมทุกระดับ (Measurement of overall level) และวัดลักษณะการแจกแจงหรือการกระจาย (Measurement of distribution)
- 5) จำแนกตามตัวบ่งชี้เชิงระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตามทรัพยากรนำเข้า (Input indicators) ตัวบ่งชี้กระบวนการ (Process indicators) และตัวบ่งชี้ผลผลิต (Output indicators)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ จำแนกตามการนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้เป็นแบบใด ก็มีหัวข้อหรือประเด็นที่ซ้ำกันหรือคล้ายกันหรือเชื่อมโยงถึงกัน แล้วแต่ผู้จำแนกจะให้ความสำคัญหรือมองเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหลัก

4. ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวสี, 2546)

1) ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะดังนี้

1.1) มีความตรงประเด็น (Relevant) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระดาษลิตมัสเป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย เป็นต้น

1.2) มีความเป็นตัวแทน (Representative) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2) ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวาหรือวัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำ มีลักษณะ ดังนี้

2.1) มีความเป็นปรนัย (Objectivity) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่า

ที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร กับอัตราการสำเร็จ การศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตรา การสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร จะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัย มากกว่าการรับรู้ด้านประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์ จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกิริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์ จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่าความเป็นกลาง (Neutrality)

2.3) ความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง ไม่ใช่โดยการวัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

2.4) มีความไว (Sensitivity) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะ ที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

2.5) ความสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวก ในการนำไปใช้ ใช้ได้ดี และได้ผลโดยมีลักษณะที่ง่ายสองประการ คือ ประการแรก เก็บข้อมูลง่าย (Availability) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บ รวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย และประการที่สอง แปลความหมายง่าย (Interpretability) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

ตัวบ่งชี้ที่จะให้สารสนเทศที่ดีนั้น ควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content validity) ความเหมาะสมทางเทคนิค และความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and construct validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate

standard for comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (Relevance to institutional mission statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time series) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540)

คุณลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสามารถวัดผลได้โดยตรง ไม่ยุ่งยาก เข้าใจง่าย สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของนโยบายอย่างชัดเจน มีความคุ้มค่าในการจัดทำ และสามารถใช้ในการอธิบายสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะไม่สามารถกำหนดตัวบ่งชี้ที่เป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้เป็นสำคัญ

5. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

สำนักงานสถิติแห่งชาตินิวซีแลนด์ (New Zealand's Official Statistics Agency, 2005) ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ตามความคาดหวังมากที่สุด แต่ละสถานการณ์อาจใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้ต่างกัน ดังนี้

1) ตัวบ่งชี้มีความถูกต้องและมีความหมาย (Be valid and meaningful) ถ้าตัวบ่งชี้สะท้อนปรากฏการณ์ที่ต้องการวัดและมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ ในการพิจารณาความถูกต้องนั้น เราจำเป็นต้องรู้ว่าตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นนั้นสร้างขึ้นมาอย่างไร และตัวบ่งชี้ที่ได้นั้นได้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ตัวอย่างเช่น การวัดความร่วมมือในหลักสูตรโพลีเทคนิค ซึ่งเรียนหกสัปดาห์หรือในชั้นเรียนภาคกลางคืนนั้นได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือไม่

เครื่องมือวัดที่มีความหมายคือเครื่องมือที่เป็นที่รู้ว่าสมเหตุสมผล ตัวอย่างเช่น การวัดความร่วมมือในการศึกษาภาคบังคับที่ลงเรียนภายหลัง และการลงเรียนหลักสูตรโพลีเทคนิค (Polytechnic course) ที่เรียนหกสัปดาห์นั้น เทียบกันได้หรือไม่กับการเรียนระดับปริญญาตรีสี่ปี ในมหาวิทยาลัย กรอบเวลาในการวัดจะมีผลต่อความแม่นยำ และการตีความของข้อมูล ตัวอย่างเช่น ถ้าอัตราการกักตัวนักเรียนของโรงเรียนได้รับการวัดกลางปี อัตรานี้จะไม่สามารถวัดได้ทั้งหมด เพราะจะมีผู้ที่จบและออกจากโรงเรียนตอนปลายปี และเมื่อเป็นเช่นนั้นการวัดก็ถือว่าเป็นการประมาณการเกินจริง

2) ตัวบ่งชี้สามารถชี้ชัดได้ไวและจำเพาะเจาะจงต่อปรากฏการณ์พื้นฐาน (Be sensitive and specific to the underlying phenomenon) การชี้ชัดได้ไวสัมพันธ์กับการที่ตัวบ่งชี้แปรสภาพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ ตัวบ่งชี้จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว สัมพันธ์กันและสังเกตได้ แต่จะไม่แสดงการตอบสนองที่ไม่จริง ตัวอย่างเช่น อัตราการตายนำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ทั่วไปของสุขภาพ ตัวบ่งชี้แบบนี้จะไม่สัมพันธ์กับโรคระบาด

เช่นโรคหัดเป็นเพราะว่า 1) มีคนจำนวนน้อยที่ตายจากการระบาดของโรคหัด และ 2) การตาย เช่นนั้นก็ไม่ใช่การตายทันทีตัวบ่งชี้ควรเจาะจง สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่สนใจและไม่เกี่ยวกับปรากฏการณ์อื่น ๆ

3) ตัวบ่งชี้มีฐานรากจากงานวิจัย (Be grounded in research) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้ จำเป็นต้องอาศัยการสร้างความตระหนัก การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและอิทธิพลที่สำคัญ ที่มีผลต่อผลลัพธ์

4) ตัวบ่งชี้เป็นเรื่องสถิติโดยแท้ (Be statistically sound) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้ จำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางสถิติโดยแท้ และต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ที่นำไปใช้

5) ตัวบ่งชี้มีความชัดเจนและตีความได้ง่าย (Be intelligible and easily interpreted) ตัวบ่งชี้ควรมีลักษณะที่ง่ายพอที่จะตีความได้ในทางปฏิบัติและเข้าใจได้ง่ายว่าตัวบ่งชี้ต้องการวัดอะไร

6) ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์ในบางส่วนที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้อื่น (Relate where appropriate to other indicators) ตัวบ่งชี้หนึ่งตัวบ่งชี้ก็สามารถแสดงให้เห็นบางส่วนของปรากฏการณ์ได้ ตัวบ่งชี้ที่เรียบง่าย ๆ เช่น ช่วงชีวิตของคนหรืออัตราการจ้างงานถือว่าเป็นการวัดพื้นฐาน แต่ในแต่ละตัวบ่งชี้ก็มีข้อจำกัดและมีข้อด้อย ถ้าหากเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต หรือเป็นเครื่องมือวัดเพื่อการพัฒนา การตีความที่ดีที่สุดจึงต้องอาศัยตัวบ่งชี้อื่นที่คล้ายกัน

7) ตัวบ่งชี้ สามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้ (Allowing international comparison) ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องสะท้อนเป้าหมายเจาะจง แต่ต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ใช้กับโครงการนานาชาติ เพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบได้

8) ตัวบ่งชี้ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)

9) ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้คือ เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย และแปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

10) ตัวบ่งชี้มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม

11) ตัวบ่งชี้สามารถเข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยาม และค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย

12) ตัวบ่งชี้สามารถเข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการค้นหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง

13) ตัวบ่งชี้มีจริยธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีจริยธรรม หมายถึง ในการรวบรวม วิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีจริยธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจเสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้

14) ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น ได้แก่ ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้นและตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วน และการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) ได้แก่ ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท และตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ

15) ตัวบ่งชี้มีความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

นอกจากนี้ Johnstone (1981) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ความตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal validity) หมายถึงระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎี หรือจากตัวมโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือสิ่งที่วัดได้ ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัดได้สิ่งที่ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 3 ประการหลัก ๆ คือ 1) การวัดแบบเป็นส่วน ๆ (Fractional measurement) กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัด สามารถจำแนกออกเป็นหลาย ๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริง ๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติ อาจเปลี่ยนแปลงตามเวลาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนา จะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง และ

3) การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The definition of variability to represent a concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ (Concept substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึงระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัศวรผู้สำเร็จการศึกษาเป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูง อย่างน้อยที่สุดก็ต้องสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ แต่มีวิธีที่ไม่ใช่สถิติที่พอเป็นไปได้ คือการให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตัดสินความสอดคล้องนี้จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่าถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อยระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย

2) ความเที่ยงและความคงเส้นคงวาของการวัด (Reliability and consistency) หมายถึงระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้ คือ 1) ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน ได้แก่ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3) ความตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ (External validity and independent concept) หมายถึง ความเป็นจริงของสมมุติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมีองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือ ความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่น ๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ดังนี้คือตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

6. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นกระบวนการในการลดปริมาณและความซับซ้อนของข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงปริมาณ สำหรับบ่งชี้คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษา หรือผลการดำเนินงานของระบบใดระบบหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นตัวแปรคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ตัวแปรเดี่ยวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ทั้งนี้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพได้จะต้องมีขั้นตอนการสร้าง และขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพที่น่าเชื่อถือ (Johnstone, 1981) การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นกระบวนการการสร้างสารสนเทศของสภาพการณ์ในระยะเวลาหนึ่ง

Johnstone (1981) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) กำหนดวิธีการ 2) เลือกตัวแปรทั้งหมด 3) รวบรวมตัวแปรที่เหมาะสม และ 4) จัดน้ำหนักของตัวแปรในสาขาการศึกษานั้น Johnstone ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาหรือการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้นมี 3 วิธีการ คือ 1) การนิยามตัวบ่งชี้เพื่อการใช้ประโยชน์ (Pragmatic definition) 2) การนิยามตัวบ่งชี้เชิงทฤษฎี (Theoretical definition) และ 3) การนิยามตัวบ่งชี้เชิงประจักษ์ (Empirical definition) การจัดน้ำหนักตัวแปรมี 3 วิธีการ ได้แก่ 1) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตัวบ่งชี้ 2) การประเมินตัวบ่งชี้และ 3) การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบการวิเคราะห์จำแนกและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล เป็นต้น

วิลาวัลย์ มากุ้ม (2549) ได้อธิบายถึงการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ว่ากระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1) การสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1.1) วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-referenced indicator formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่กว้างขวางหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปฏิฐานเท่ากับ 100 แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้

ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้
ช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

1.2) วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมีมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

1.3) วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm-referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

2) การพัฒนาตัวบ่งชี้ ตามแนวทางของนงลักษณ์ วิรัชชัย ว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of purpose) ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้นำวิธี การที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้หมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ รวมกัน เพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการชี้วัด ดังนั้นในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว ผู้พัฒนาต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้ต้องแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การกำหนดกรอบความคิด หรือการสร้างแนวคิด (Conceptualization) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการชี้วัด โดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิด (Conceptual model) ของสิ่งที่ต้องการชี้วัดว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกิมิติ (Dimension) และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง และส่วนที่สองคือการพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of

component measures) การสร้างและการกำหนดมาตร (Construction and scaling) เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรย่อยของโมเดลความคิด และการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด 3 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component variables) ของตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Relate) และตรง (Relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าไร ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนด และไม่ควรมีตัวแปรมากเกินไป การลดตัวแปรอาจทำได้ โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าตัวแปรใดมีค่าความสัมพันธ์กันสูงก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว

2) การกำหนดวิธีการรวม (Combination method)

ตัวแปรย่อยผู้พัฒนาต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ คือ การรวมเชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชี้อรวมที่ได้ไม่เปลี่ยนแปลง วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัดตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันกี่หน่วยในเรื่องที่แสดง และนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่าง ๆ ตามวิธีการรวมตัวแปร อีกประการหนึ่งคือการรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่าตัวแปรเข้าด้วยกันโดยการคูณ มีข้อดกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ คือตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมดและตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมกันและกัน การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณนี้ ใช้เพื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปว่าระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร

3) การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องกำหนดแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การกำหนดตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal weight) และกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักต่างกัน (Differential weight) ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้

3.1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgment) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักและตัวแปร พิจารณาหาข้อยุติโดยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้

แบบสอบถามเพื่อหาคำร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร หรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อสำรวจหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป

3.2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure effort required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น และ 3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) เป็นการใช่วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple analysis regression) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminate analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical correlation analysis)

ดังนั้นจะเห็นว่า วิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีใดจึงจะมีความเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ หลายประการ ที่ควรพิจารณาถึงเช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่ใช้พัฒนาขึ้น ตลอดจนการนำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการพัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป ในทางปฏิบัติมักใช้หลักการทางทฤษฎีและหลักการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป กล่าวคือ ในขั้นการวางแผนรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ใช้หลักการทางทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่ มุ่งศึกษา คัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร

ในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นที่เป็นเหมือนแผนการดำเนินการขั้นต่อไป นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545 อ้างถึงใน วิลาวลัย มาคุ้ม, 2549 อธิบายว่า โดยทั่วไปทำได้ 3 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic definition) เป็นวิธีการนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อย ๆ หลาย ๆ ตัว ไว้แล้ว ผู้พัฒนาเพียงพิจารณาคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ นำมาพัฒนาตัวบ่งชี้โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของผู้พัฒนาตัวบ่งชี้เท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด จึงเป็นการนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับแบบอื่นและไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ถ้าจำเป็นต้องใช้ผู้พัฒนา

ควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎี ประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปร

วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการนิยามตามทฤษฎี (Theoretical definition) เป็นการที่ผู้พัฒนาใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ ใช้วิจารณ์ญาณน้อยกว่า การนิยามแบบอื่น เป็นวิธีที่ผู้พัฒนากำหนดตัวแปรและให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้จากทฤษฎีแล้วใช้วิธีการรวมตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการรวมทางเลขคณิต ซึ่งการนิยามวิธีนี้อาจทำได้ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อยการกำหนดวิธีการรวมตัวแปร การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ผู้พัฒนาใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่ผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด และแบบที่ 2 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเท่านั้น ส่วนขั้นตอนในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวผู้พัฒนาใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical definition) เป็นลักษณะการนิยามที่ใกล้เคียงกับการนิยามตามทฤษฎี เพราะเป็นการนิยามที่ผู้พัฒนา กำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้ โดยใช้ทฤษฎีและเอกสารทางวิชาการหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการนิยามที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับใช้กัน

เมื่อพิจารณาวิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีข้างต้น จะเห็นว่า Johnstone ให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎี หรือการนิยามโครงสร้างที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยาม วิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธี โดยเฉพาะสองวิธีหลังล้วนต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่าการนิยามทุกวิธีในส่วนของ การกำหนดตัวแปรย่อยและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยของ Johnstone เป็นการนิยามโครงสร้างตามทฤษฎี ส่วนการแบ่งประเภทวิธีการนั้น เป็นเพียงการแบ่งโดยใช้เกณฑ์มา กำหนดว่า การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยใช้ทฤษฎีหรือข้อมูลเชิงประจักษ์เท่านั้น ดังคำอธิบายที่ว่า นิยามเชิงประจักษ์มีลักษณะเทียบเคียงได้กับนิยามเชิงทฤษฎีต่างกันที่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย ในวิธีแรกใช้แนวคิด ทฤษฎี ส่วนวิธีหลังใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data collection) คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อยได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของ

เครื่องมือ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อย ซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) และการสร้างสเกลตัวบ่งชี้ (Scaling) ตามนิยามที่ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วยตัวแปรอะไร รวมกันในลักษณะใด และมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในการรวมกันอย่างไร โดยการนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้ตัวบ่งชี้ ใช้วิธีการรวมตัวแปรที่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญตามที่ได้นิยามไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Quality check) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วย ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพดีเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวบ่งชี้ นั้นว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ต่อไปนี้หรือไม่ ได้แก่ ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความเป็นมาตรฐานที่เปรียบเทียบกันได้ (Standardization)

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and presentation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเช่นกัน เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ หลังจากได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้แล้ว ผู้พัฒนาต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่น อาจวิเคราะห์แยกตามระดับเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภค ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย นักการศึกษา ได้ทราบ และใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เป็นผลงานวิจัย 4) สร้างกรอบแนวความคิด 5) นิยามและร่างตัวบ่งชี้ 6) สร้างเครื่องมือ 7) ตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ 8) เก็บข้อมูล และวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำเสนอรายงาน

7. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้

ความตรงเชิงโครงสร้างหรือความตรงเชิงทฤษฎี (Construct validity) หมายถึง คุณสมบัติของมาตรวัดที่ให้ผลการวัดสอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการวัด ซึ่งนิยามโดยใช้ตัวแปรโครงสร้าง ทฤษฎี ความตรงเชิงโครงสร้างเป็นความตรงที่มีความสำคัญที่สุดเพราะเป็น

ความตรงที่เชื่อมโยงการวัดในทางปฏิบัติกับลักษณะที่ต้องการวัดในทางทฤษฎี หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ความตรงเชิงโครงสร้างเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของมาตราวัด ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพของมาตราวัดว่าสามารถวัดคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้สอดคล้องตามโครงสร้างทฤษฎีหรือไม่ ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้น สิ่งสำคัญที่จะตรวจสอบว่าโมเดลตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพหรือไม่ ต้องดูที่ความตรงเชิงโครงสร้าง การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างเป็นวิธีการนำเอาข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนสมมติฐานหรือโครงสร้างตามทฤษฎีที่ต้องการทดสอบซึ่งจำเป็นต้องนิยามคุณลักษณะที่ต้องการศึกษาตามแนวคิดเชิงทฤษฎี ให้อยู่ในรูปของตัวบ่งชี้หรือพฤติกรรมที่สามารถวัดได้แล้วนำผลการวัดจากข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบว่าสอดคล้องตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้หรือไม่ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างมีวิธีตรวจสอบได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีเชิงทดลอง ใช้หลักการวิเคราะห์เชิงตรรกะ การศึกษาหาความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีสรุปอ้างอิง การเปรียบเทียบกับกลุ่มรู้จักหรือมีหลักฐานอยู่ วิธีเมทริกซ์ซึ่งมีหลายคุณลักษณะหลายวิธี การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างสำหรับในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้นี้ เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ชุดหนึ่งที่เกิดจากตัวแปรแฝงที่เป็นองค์ประกอบรวมอย่างไร และสามารถทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือตรวจสอบว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis: EFA) และ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นวิธีที่ใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลอิสระ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประการที่สอง เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ ประการที่สาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างคู่มือในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

สำหรับขั้นตอนในการวิเคราะห์มี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์

2) การสกัดองค์ประกอบขึ้นต้น

3) การหมุนแกน

4) การสร้างสเกลองค์ประกอบ

ปัจจุบันมีการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแทนวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีจุดเด่นที่ดีกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปได้ 5 ประการ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545)

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสัมพันธ์กันได้ และข้อตกลงเบื้องต้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องยิ่งขึ้น

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีรับรอง เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีกรอบความคิดเชิงทฤษฎีและมีโมเดลทางทฤษฎีที่ต้องการตรวจสอบและผลการวิเคราะห์สามารถนำมาแปลความหมายได้ง่ายกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน

4) ผลการวิเคราะห์ให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ และมีการทดสอบนัยความสำคัญทางสถิติของค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วย

5) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นเครื่องมือที่นักวิจัยใช้ในการศึกษาคุณภาพของแบบวัดได้ดี

การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้หลักการเช่นเดียวกับการตรวจสอบความตรงของโมเดลลิสเรลทั่วไป ในกรณีที่นักวิจัยมีความมั่นใจในโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใช้ทดสอบโมเดลเดียวเพื่อยืนยันโมเดลอย่างเข้ม แต่ในกรณีที่นักวิจัยมีโมเดลที่มีชุดตัวแปรคงเดิม แต่เส้นทางอิทธิพลแตกต่างกันเป็น 2 โมเดล อาจใช้การทดสอบเพื่อเลือกโมเดล และในกรณีที่นักวิจัยต้องการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสำรวจ อาจใช้การทดสอบเพื่อพัฒนาโมเดลได้ประเด็นที่จะเน้นในการตรวจสอบความตรงของโมเดลเพื่อให้ได้โมเดลที่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ไม่ควรใช้กลุ่มตัวอย่างหนึ่งในการตรวจสอบ ดังนั้น ในกรณีที่นักวิจัยต้องการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อการสำรวจองค์ประกอบควรมีกุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยในการวิเคราะห์ กลุ่มแรกใช้เพื่อพัฒนาโมเดล และกลุ่มที่สองใช้ตรวจสอบโมเดลที่พัฒนาแล้วเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ต้องนำผลการวิเคราะห์มาสร้างสเกล

องค์ประกอบและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ การสร้างสเกลองค์ประกอบมีหลักการ เช่นเดียวกันกับเทคนิค EFA ซึ่งหลักในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีสาระสำคัญ ดังนี้

เมตริกซ์ LX ซึ่งเป็นค่าประมาณพารามิเตอร์น้ำหนักองค์ประกอบพร้อมด้วย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่าสถิติ t ผลการวิเคราะห์จากโปรแกรม SPSS ไม่มีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติในส่วนนี้

เมตริกซ์ PH ซึ่งเป็นเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ กรณีที่นักวิจัยกำหนด โมเดลให้องค์ประกอบเป็นอิสระต่อกัน ค่าพารามิเตอร์นอกแนวทแยงในเมตริก PH จะมีค่าเป็น ศูนย์ทั้งหมด

เมตริกซ์ TD ซึ่งเป็นเมตริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมของเทอม ความคลาดเคลื่อนและค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ในกรณีที่ความคลาดเคลื่อน ไม่สัมพันธ์กัน เมตริกซ์ TD จะเป็นเมตริกซ์แนวทแยง และค่าพารามิเตอร์รวมกับค่ากำลังสอง ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณจะมีค่าเป็นหนึ่ง นอกจากนี้ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณยังบอกค่าความตรงของตัวเองอีกด้วย

ค่าดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดล CFA แบบต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์เศษเหลือ และกราฟของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานด้วยค่าดัชนีวัดด้วยไคสแควร์ควรจะมีค่าต่ำ และเส้นกราฟของเศษ ในรูปคะแนนมาตรฐานกับควอไทล์ปกติ จะมีความชันกว่าเส้นทแยงมุม จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเมตริกซ์คะแนนองค์ประกอบ ซึ่งเป็นเมตริกซ์ของค่าสัมประสิทธิ์ที่นักวิจัยต้องนำไปสร้างสเกลองค์ประกอบต่อไป

ข้อจำกัดบางประการของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ประการแรก คือ การประมาณค่าพารามิเตอร์ใช้กระบวนการคำนวณทวนซ้ำ และ เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าน้อยที่สุด ยังอาจมีปัญหว่าอาจยังมีฟังก์ชัน ความกลมกลืนเป็นแบบอื่นอีกได้

ประการที่สอง ค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดล CFA อาจอยู่นอกพิสัย ที่ควรจะเป็น ค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณได้อาจมีค่า มากกว่าหนึ่งและความแปรปรวนมีค่าติดลบ ปัญหาเหล่านี้ อาจเกิดเนื่องจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลไม่ถูกต้อง การแจกแจงของ ตัวแปรสังเกตได้ ไม่เป็นปกติ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเล็กเกินไป และโมเดลเกือบระบุไม่ได้พอดี

ประการสุดท้าย คือ การวิเคราะห์ก่อนข้างซับซ้อนและใช้เวลาในการวิเคราะห์ก่อนข้าง นาน โปรแกรมลิสเรลได้พัฒนาการกำหนดค่าเริ่มต้นของพารามิเตอร์ซึ่งช่วยให้ประหยัดเวลา การคำนวณของคอมพิวเตอร์ไปได้มาก

9. รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้

การนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้เริ่มจากวงการศึกษาระดับประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงาน มาตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหา การถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัด ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณ ที่ถูกจำกัดลงให้แก่สถาบันต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด จึงทำให้เกิดแนวคิด ที่จะเพิ่มการรับผิดชอบ หรือความสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ของสถาบันการศึกษา ด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจังจนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน (Ewell & Jones, 1994) โดยพบว่า มี 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

1) รูปแบบ Input/ Process/ Output-outcome model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุด ในการตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษาโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิต ผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็นมูลค่าเพิ่ม (Value added) โดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 3 ประเภทที่ใช้มากที่สุด ได้แก่

1.1) จำนวนคุณสมบัติและระดับความสามารถของนักศึกษาที่เข้าศึกษา

1.2) ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาระดับการศึกษาและภูมิภาค รูปแบบของโครงสร้าง การผลิต (เช่น การออกแบบหลักสูตร) โครงสร้างที่เป็นอยู่ของสถาบัน (เช่น ขนาดห้องเรียน จำนวนอาจารย์) และพฤติกรรมนักศึกษา (เช่น การคงสภาพอยู่ สาขาวิชาเลือก เป็นต้น)

1.3) จำนวนคุณลักษณะและระดับความสามารถของนักศึกษา (ความแตกต่างและคุณค่าของนักศึกษาที่รับเข้ามา) (Ewell & Jones, 1994) โดยมีความแตกต่างระหว่าง Input/ Process/ Output indicators ดังนี้

Input indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ (เช่น เงิน อาคาร สถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ) รวมถึงบุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรนั้นด้วย Process indicators เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร หรือประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าและการปฏิบัติการขององค์กร เป็นวิถีทางการบริการและต้องการวัดในเชิงคุณภาพ Output indicators เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีและมักให้ค่าในเชิงปริมาณ ซึ่งต่างจาก Outcome ตรงที่มีขอบเขตที่ยาวและนานกว่า ให้ผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าด้วย

2) รูปแบบการนิยามคุณภาพ Quality definition model เป็นรูปแบบที่ Ewell and Jones (1994) ได้เสนอตัวบ่งชี้การดำเนินงานตามรูปแบบคำนิยามคุณภาพ ในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1) ชื่อเสียงหรือการจัดอันดับองค์กร (Transcendent) โดยให้ความสำคัญกับ องค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุดตามนิยามนี้ กล่าวถึงคุณภาพที่เน้นทรัพยากร มากกว่าการดำเนินงาน

2.2) ความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output (Cost/ Benefit quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้ต้องการเปรียบเทียบผลของการนำ Input เข้าสู่ระบบกับการออกนอกระบบในลักษณะของ Output โดยมุ่งที่จะให้ค่าของการวัดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการ

2.3) ความสอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐ (Process quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้เน้นคุณภาพของกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องผ่านกระบวนการรับรองวิทยฐานะขององค์กร

2.4) คุณสมบัตินของผู้สำเร็จการศึกษาที่วัดได้ (Product quality) ตัวบ่งชี้ตามนิยามนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่มุ่งวัดสมรรถภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป

2.5) ความพอใจของนายจ้าง (User-based quality) เป็นการพัฒนาดัชนีชี้เพื่อประเมินคุณภาพโดยดูจากความพึงพอใจของผู้บริโภคผลผลิตทางการศึกษา เป็นสำคัญ

3) รูปแบบ Comprehensive indicator system model ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้ จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษา ที่เน้นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญ ๆ ตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็นและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้

จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะพบว่าในวงการศึกษานโยบายของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input/ Process/ Output model เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทย เพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรกและมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output) คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวพัน เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน, 2541)

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคู่มือ

1. ความหมายของคู่มือ

ความหมายของคู่มือจัดการเรียนรู้ หรือคู่มือการจัดการเรียนการสอนสามารถอธิบายเทียบเคียงกับคำว่าคู่มือและคู่มือการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของผู้รู้ที่น่าสนใจ ดังนี้

อนุชิต เจริญจันทร์ (2545, หน้า 22) ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของกลุ่มมือว่าเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้งานคู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจ และง่ายต่อการปฏิบัติตามได้ ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด และทำให้นักเรียนนักศึกษา มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ใกล้เคียงกัน

ราชบัณฑิตสถาน (2546, หน้า 126) ได้ให้ความหมายของกลุ่มมือไว้ว่า หมายถึง สมุดหรือหนังสือที่แต่งขึ้นเพื่อใช้ประกอบ หรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เสถียร คามิศักดิ์ (2551, หน้า 4) นิยามว่าคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึงเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job description) มีการอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผลซึ่งแต่ละบท เรื่องหรือหัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์ มีรายละเอียดครอบคลุมเนื้อหาสาระแต่ละเรื่อง มีกฎระเบียบ พระราชบัญญัติ หนังสือเวียน มติต่าง ๆ เอกสารที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์ และวิชาการ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ต้องใช้ประกอบการปฏิบัติงานและต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2551, หน้า 127) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคู่มือ เป็นหนังสือที่ใช้ควบคู่ไปกับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหนังสือที่ใช้แนวทางปฏิบัติให้กับผู้ใช้สามารถกระทำสิ่งนั้น ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ส่วนคู่มือครูนั้น เป็นหนังสือให้แนวทางและแนะนำเกี่ยวกับสาระ วิธีการกิจกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และแหล่งข้อมูล แหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ปกติมักจะใช้ควบคู่กับหนังสือเรียน เป็นหนังสือที่ครูได้ศึกษาด้วยตนเอง

วิพุธ อ่องสกุล (2552, หน้า 17) จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาชุมชน ได้อธิบายว่าคู่มือการปฏิบัติงาน (Work manual) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2555, หน้า 77) อธิบายเกี่ยวกับคู่มือในการจัดการเรียนการสอนไว้ว่าสนใจว่า คู่มือเป็นเอกสารหรือหนังสือ ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ครูใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนสามารถสอนให้เป็นไปตามแนวทางของหลักสูตรของหลักสูตรหรือใช้เป็นคู่มือของครูในการใช้หนังสือเล่มใดเล่มหนึ่ง

กฤษดา บุญหมื่น (2556) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึงเอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำกำหนดไว้

Shores (1960, p. 50) ได้ให้ความหมายของคู่มือว่า คู่มือเป็นเครื่องมือที่ครูกับนักเรียนใช้สื่อความหมายกันและกัน เป็นแหล่งรวบรวมเนื้อหา กิจกรรมและวัสดุประกอบการสอนที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคู่มือของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่าคู่มือเป็นเอกสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้ใช้โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจ และสามารถดำเนินการในเรื่องนั้นด้วยตนเองอย่างถูกต้อง

2. ประเภทของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายประเภทของคู่มือ ดังนี้ ปรีชา ช่างขวัญยืน (2551, หน้า 127-132) อธิบายเกี่ยวกับประเภทของคู่มือทั่ว ๆ ไปว่ามี 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1) คู่มือครู (Teacher's manual handbook) เป็นหนังสือที่ให้แนวทาง และให้คำแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับสาระ วิธีการ กิจกรรม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และแหล่งข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ปกติมักใช้ควบคู่กับตำราเรียนหรือหนังสือเรียน

2) คู่มือผู้เรียน (Student's manual or workbook) คือหนังสือที่ผู้เรียนใช้ควบคู่ไปกับตำราที่เรียนปกติจะประกอบด้วยสาระ คำสั่ง แบบฝึกหัด ปัญหาหรือคำถาม ที่ว่างสำหรับเขียนคำตอบและการทดสอบ ปัจจุบันคู่มือผู้เรียนไม่เพียงแต่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ควบคู่กับหนังสือตำราเท่านั้น แต่อาจจะใช้เป็นคู่มือสำหรับการศึกษาควบคู่ไปกับสื่ออื่น ๆ ที่ทำหน้าที่แทนครู เช่น บทเรียนทางไกล บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

3) คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจสามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง

อำนาจ เถาตระกูล (2541, หน้า 8-10) ได้อธิบายเกี่ยวกับประเภทของคู่มือว่าคู่มือมี 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่หนึ่ง คู่มือหลักสูตร เป็นเอกสารที่มีสาระละเอียดและข้อเสนอแนะแก่ผู้ใช้หลักสูตรให้สามารถเข้าใจแนวทางการใช้และข้อพึงปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การนำหลักสูตรไปใช้ตามเจตนารมณ์นั้น ๆ ประเภทที่สองคือคู่มือการฝึกงานเป็นเอกสารที่เสนอแนวทางปฏิบัติการฝึกงานของผู้เรียนทั้งในสถานศึกษาหรือสถานประกอบการรวมทั้งให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการฝึกงานได้มีแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประเภทที่สามคือ คู่มือนักเรียน เป็นเอกสารแนะนำการปฏิบัติตนของนักเรียนที่อยู่ในสถานศึกษาแห่งนั้น โดยเสนอแนะเกี่ยวกับข้อมูลของสถานศึกษา อาคารที่ตั้ง กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติสิทธิประโยชน์สิ่งที่เป็นบริการ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่นักเรียนจะได้รับ

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับประเภทของคู่มือดังกล่าวนี้ สามารถสรุปได้ว่า คู่มือแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) คู่มือเกี่ยวกับการสอน เป็นคู่มือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามกลุ่มต่าง ๆ ที่เสนอแนะแนวทางหรือเทคนิควิธีการสอน การใช้สื่อหรือนวัตกรรมที่สัมพันธ์กัน เช่น คู่มือรายวิชา คู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คู่มือการจัดกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้
- 2) คู่มือการปฏิบัติกิจกรรม เป็นเอกสารที่เสนอแนวทางการปฏิบัติการฝึกงานของผู้เรียน ทั้งสถานศึกษา หรือสถานประกอบการรวมทั้งให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการฝึกงานได้มีแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เช่น คู่มือการประกอบเครื่องคอมพิวเตอร์ คู่มือพัฒนาตนเอง
- 3) คู่มือทั่วไป เป็นหนังสือที่ให้ข้อความรู้เกี่ยวกับการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแก่ผู้อ่าน โดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้เข้าใจสามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตนเองได้อย่างถูกต้อง เช่น คู่มือประกอบอาหาร

3. องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือที่มีส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือไว้ดังนี้

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2551, หน้า 154-156) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดทำคู่มือว่าต้องประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาสาระการเตรียมการสอน กระบวนการวิธีการ และกิจกรรม การเขียนคู่มือต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ การคาดคะเนล่วงหน้าว่าผู้ใช้นั้นจะประสบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องอะไร แล้วจัดทำข้อมูลที่จะช่วยเสริมความรู้ อันทำให้ผู้ใช้สามารถแก้ปัญหาได้คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกัน และแก้ปัญหาโดยปกติผู้เขียนคู่มือควรเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่เขียนมากพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ มักจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจุดอ่อนมีอะไรบ้าง ผู้เขียนคู่มือสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันวิธีแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับผู้อ่านหรือผู้ใช้คู่มือได้ คู่มือที่ดีควรให้แหล่งข้อมูลและแหล่งเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านหรือผู้ใช้ในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

เอกวุฒิ ไกรมาก (2541, หน้า 54) อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือว่าจะประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาที่จะสอน การเตรียมการสอน กระบวนการ วิธีการ และกิจกรรม การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรู้เสริมปัญญา คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ปัญหา แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิง

Douglass (1965, p. 162) อธิบายว่าคู่มือควรประกอบด้วย เนื้อหาสาระและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา การเสนอเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์

ที่สอดคล้องกับรายวิชา การนำหลักการและข้อเท็จจริงของเนื้อหาวิชาไปใช้และการแนะนำแหล่งความรู้อื่น ๆ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือที่ดีนั้นต้องเป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปใช้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ง่ายต่อการนำไปใช้ โดยประกอบไปด้วยคำชี้แจงในการใช้คู่มือ เนื้อหาเหมาะสมและตรงกับวัตถุประสงค์ของคู่มือ และครอบคลุมทุกด้าน วิธีนำไปใช้ และการแนะนำแหล่งความรู้อ้างอิงต่าง ๆ ตลอดจนการเสนอสื่ออุปกรณ์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาหรือกิจกรรม

4. ลักษณะของคู่มือที่ดี

คู่มือที่ดีควรเป็นคู่มือที่ผู้นำไปใช้แล้วสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องและเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการ นักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของคู่มือไว้ดังนี้

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543, หน้า 77) ได้อธิบายเกี่ยวกับคู่มือที่ดีว่าต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ ใช้ภาษาชัดเจนเข้าใจง่าย ใ้ครอบคลุมถึงปัญหาและสถานการณ์อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้ผู้ใช้คู่มือใช้ได้อย่างดี ควรออกแบบคู่มือให้สวยงามน่าหยิบอ่าน มีรูปภาพ หรือการ์ตูนประกอบเพื่อให้น่าสนใจ หากเป็นเล่มควรทาบปกให้สวยงามและทนทานต่อการใช้ เขียนหน้าปกให้เด่นชัด

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2551, หน้า 159-160) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของคู่มือว่าต้องมีความชัดเจนและให้รายละเอียดครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถูกต้อง การเขียนคู่มือ ต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เช่น ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใครและใครเป็นผู้ใช้ กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ได้อะไรบ้าง คู่มือนี้ช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร ได้ประโยชน์อะไรบ้าง ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้เพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ มีส่วนที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้เครื่องมือทำเพื่อตรวจสอบความเข้าใจในการอ่านหรือปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะ และเว้นที่ว่างสำหรับผู้ใช้คู่มือในการเขียนคำตอบรวมถึงคำถามหรือแนวในการตอบ ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้เครื่องมือได้โดยสะดวก เช่น การจัดทำรูปเล่ม ขนาดการเลือกตัวอักษร การใช้คำถาม การใช้ภาพ การเน้นข้อความบางตอนและการใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรม รายชื่อชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบันและรายชื่อบุคคล

เอกวุฒิ ไกรมาก (2541, หน้า 57) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของคู่มือว่า สามารถเข้าใจลักษณะเนื้อหาขอบข่ายหรือสิ่งที่จะสอน ได้อย่างกระจ่างชัด มองเห็นโครงสร้างของการสอนทั้งหมด ช่วยให้สามารถดำเนินตามแนวทางและขั้นตอนต่าง ๆ ได้

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธ์ (2542, หน้า 17-18) ที่ได้อธิบายกับลักษณะคู่มือที่ดีกว่าแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านแรกคือ ด้านเนื้อหา รายละเอียดในคู่มือควรตรงกับเนื้อหาที่ศึกษาและไม่ยากเกินไปจนทำให้ไม่มีผู้สนใจหยิบอ่าน การนำเสนอเนื้อหาควรให้เหมาะสมกับพื้นความรู้ของผู้ที่จะศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ในคู่มือนั้น สามารถประยุกต์ใช้ได้เนื้อหาที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้อ้างอิง ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่องเพื่อทำความเข้าใจง่าย และควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ ด้านที่สองคือ รูปแบบตัวอักษรที่ใช้ควรมีขนาดตัวโตและรูปแบบที่ชัดเจนอ่านง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้ ควรมีรูปภาพประกอบลักษณะการจัดรูปแบบทำให้น่าสนใจ ใช้ภาษาให้เข้าใจง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้ ระบบการนำเสนอควรเป็นจากง่ายไปหายากเป็นเรื่อง ๆ ให้ชัดเจน ด้านที่สามคือ ด้านการนำไปใช้ ควรระบุขั้นตอนวิธีการใช้ให้ชัดเจน มีแผนภูมิ มีตารางมีตัวอย่างประกอบให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีข้อมูลสามารถใช้เพื่อการประสานงานต่าง ๆ ได้สะดวกบอกสิทธิประโยชน์และข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

จากแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของคู่มือ ซึ่งนักวิชาการได้อธิบายมาแล้ว ผู้วิจัยคิดว่าลักษณะที่ดีของคู่มือจะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่ออ่านต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ไม่สับสน ต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่ายและรูปแบบของคู่มือควรมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงามน่าอ่าน และทนทานต่อการใช้งาน

5. แนวทางการจัดทำคู่มือ

เพื่อให้การจัดการทำคู่มือมีความถูกต้อง ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการทำคู่มือจากหน่วยงานองค์กรการและบุคคล ดังนี้

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2551, หน้า 132-134) ได้กล่าวถึงการเขียนคู่มือนั้นจะต้องเป็นแนวปฏิบัติเป็นสำคัญ ส่วนวิธีการจัดกิจกรรมนั้นจะต้องเขียนให้ละเอียดที่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้ และควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย การเขียนคู่มือ ผู้อ่านได้รับความรู้ทางภาษาเขียนแต่ไม่มีโอกาสซักถามผู้เขียนในประเด็นที่สงสัยได้ คู่มือจึงต้องมีความชัดเจน และมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นที่น่าสงสัยไว้ทั้งหมดเพื่อที่ผู้อ่านจะได้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน การเขียนคู่มือครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- 1) ควรระบุให้ชัดเจนว่า คู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ใช้ทำอะไรบ้าง
- 3) คู่มือควรมีส่วนช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร มีประโยชน์อะไรบ้าง
- 4) ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้เครื่องมือ เพื่อให้การใช้

คู่มือมีประสิทธิภาพสูงสุด

- 5) มีส่วนที่แนะนำให้ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นตามคู่มือแนะนำ
- 6) ควรมีส่วนให้คำแนะนำผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 7) เนื้อหาสาระควรมีความถูกต้อง สามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ ได้แก่
 - 7.1) มีข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอจะช่วยให้ผู้สามารถในการทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ
 - 7.2) ต้องเรียงลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสมจึงจะช่วยให้ผู้ใช้ทำสิ่งนั้นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ประหยัด
 - 7.3) สามารถใช้ภาษาสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกับผู้เขียน ไม่คลุมเครือหรือทำให้เกิดการเข้าใจผิด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หากสิ่งใดยุ่งยากซับซ้อนควรใช้เทคนิคอื่น ๆ เช่น ภาพ ตาราง การยกตัวอย่าง การใช้สีจำแนก เป็นต้น
 - 7.4) ควรแนะนำเคล็ดลับ หรือเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ใช้กระทำสิ่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งข้อมูลนี้จะมาจากประสบการณ์ของผู้เขียน
 - 7.5) ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้คู่มือทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจจากการอ่านหรือปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอแนะ
- 8) ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้สะดวก เช่น การจัดรูปเล่ม ขนาด การเลือกตัวอักษร ขนาดตัวอักษร การใช้ตัวดำ การใช้สี การใช้ภาพ การใช้การตีกรอบเน้นข้อความบางตอน เป็นต้น
- 9) ควรใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรม รายชื่อ ชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถาบัน รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น

6. เอกสารเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ

เพื่อให้การจัดทำคู่มือมีความถูกต้องชัดเจน จึงได้ศึกษาการจัดทำคู่มือจากหน่วยงานองค์กรและบุคคล ดังนี้

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 (2548, หน้า 1-79) ได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับโรงเรียนได้นำไปใช้เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมส่งเสริมรักการอ่านและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 บท คือ บทที่ 1 ความสำคัญของการอ่าน บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิดในการสร้างนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ บทที่ 3 เป็นแนวดำเนินกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ในโรงเรียน บทที่ 4 กล่าวถึงกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ บทที่ 5 เป็นกิจกรรมส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 17 กิจกรรม

อรวิไล สว่างคำ (2548, หน้า 1-180) ได้สร้างคู่มือการปฏิบัติงานการบริการแนะแนว ระดับประถมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี จุดประสงค์ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อครูที่หน้าที่แนะแนว ทำให้มีความรู้ความเข้าใจ วิธีการปฏิบัติงานการจัด บริการแนะแนวได้ชัดเจนสามารถจัดบริการแนะแนวอย่างมีประสิทธิภาพ บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยภูมิหลัง วัตถุประสงค์เขตเนื้อหา ความสำคัญการจัดทำคู่มือ นิยามศัพท์ บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยโรงเรียนระดับประถมศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน การแนะแนวในโรงเรียน การจัดบริการแนะแนว บทที่ 3 กล่าวถึง ขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ บทที่ 4 เป็นคู่มือการปฏิบัติงานการบริการแนะแนวในระดับ ประถมศึกษา ประกอบด้วยคำชี้แจงการใช้คู่มือ การจัดบริการแนะแนวระดับประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

วิสุวรรณ พลเสน (2547, หน้า 1-218) ได้จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนกลุ่มเสี่ยง ในกล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการจัดทำคู่มือ เป็นคู่มือการทอลวดลายผ้าตีนจกไทยยวน จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วยคำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาประกอบด้วย การทอลวดลายผ้าตีนจกไทยยวน จังหวัด ราชบุรี ได้แก่ ลักษณะของลวดลายหลักและลวดลายประกอบ การใช้สีลวดลายหลักและลวดลาย ประกอบ วิธีลวดแบบผ้าตีนจกไทยยวน วิธีการจกของไทยยวน

เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (2555, หน้า 37) ได้กำหนดโครงร่างในเอกสารการบรรยาย เรื่อง เทคนิคและวิธีการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน ในการอบรมบุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าควรกำหนดเป็นบทๆ จำนวน 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

- ความเป็นมาและความสำคัญ
- วัตถุประสงค์
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- ขอบเขตของคู่มือ
- คำจำกัดความ/ นิยามศัพท์เฉพาะ
- ข้อตกลงเบื้องต้น

บทที่ 2 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

- โครงสร้างหน่วยงาน
- ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

บทที่ 3 กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ เกณฑ์มาตรฐาน วิธีการคำนวณ
วิธีการวิเคราะห์

- กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ
- ข้อบังคับ มติ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง
- เกณฑ์มาตรฐาน
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- วิธีการคำนวณ/ วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูล

บทที่ 4 เทคนิควิธีการใช้คู่มือ/ กรณีตัวอย่างศึกษา

- เทคนิควิธีการใช้คู่มือ
- กรณีตัวอย่างศึกษา

บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

- ปัญหาอุปสรรค
- ข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน

McKee, Boyatzis and Johnson (2008) ได้สร้างคู่มือและแบบฝึกพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่ประสบความสำเร็จและทรงประสิทธิภาพสู่การเป็นผู้นำที่พร้อมเผชิญหน้าทุกภารกิจ ซึ่งมีส่วนประกอบ คือ บทนำ บทที่ 1 ผู้นำที่แท้จริง บทที่ 2 อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำที่ทรงพลัง บทที่ 3 คอยฟังสัญญาณเตือน บทที่ 4 ค้นหาความฝันของคุณ บทที่ 5 รู้จักตัวตนที่แท้จริงของคุณอย่างรอบด้าน บทที่ 6 ลงมือปฏิบัติ บทที่ 7 จุดประกายความเข้มแข็ง โดยมีลำดับขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นที่ 1 เตรียมความพร้อม เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนาโดยให้มีการประเมินตนเอง
 - 2) ขั้นที่ 2 บทสนทนา เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมกับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความสามารถในแต่ละด้าน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา
 - 3) ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎีแล้วทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลสำเร็จ
 - 4) ขั้นที่ 4 ทำรายงาน ในขั้นนี้ผู้พัฒนาจะต้องเขียนรายงานซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณนารายละเอียดเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ
- บุหงา วชิระศักดิ์มิ่งกล (2555) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

- 1) ศึกษาสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง ใช้วิธีการสำรวจ วิเคราะห์ตนเอง และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่หวังดี สรุปให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อนที่ควรพัฒนา ภายใต้บริบทของการจัดการศึกษา อุดมคติ และอุดมการณ์ของตน
 - 2) เลือกคุณสมบัติ พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเพียงพฤติกรรมเดียวในการพัฒนาแต่ละครั้ง ควรเลือกจากพฤติกรรม/คุณลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมก่อนเพื่อกำลังใจในการพัฒนาในเวลาต่อไป
 - 3) กำหนดวัตถุประสงค์ อนุสนธิจากข้อ 2) ตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/คุณลักษณะที่ตนต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้ชีวิตมีจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไร ต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของเรา แล้วนำมาเขียนเป็นวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายได้ต่อไป
 - 4) หากความรู้ในการพัฒนาพฤติกรรม/คุณลักษณะเหล่านั้น ด้วยการค้นคว้าตำรา ปรึกษาผู้รู้ เลือกใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมกับตัวเรา ทั้งความเข้มแข็งของจิตใจ บริบทแวดล้อม และจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ให้ระบุวันเวลาที่จะปฏิบัติ ช่วงเวลาที่จะใช้ทั้งหมด วิธีการที่กำหนดขั้นตอนไว้ชัดเจน กำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดการสังเกตผลที่เกิดขึ้น เพื่อใช้ในการประเมินเป็นระยะ
 - 5) ปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้บันทึกผลที่เกิดขึ้นทุกครั้งที่ปฏิบัติ หากพบผลการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดียอมเป็นกำลังใจให้ทำอย่างต่อเนื่องต่อไป หากมีผลไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นให้ปรับแผนที่ช่วยให้บรรลุผลได้ดีขึ้น
 - 6) เมื่อประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หาทางเผยแพร่แนวคิดที่ค้นพบได้ด้วยตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นต่อไป ในส่วนตัวก็ควรเลือกพัฒนาดนในด้านอื่น ๆ ด้วยหลักการกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพราะงานพัฒนาไม่มีวันจบ
- จากแนวคิดซึ่งนักวิชาการได้อธิบายมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการจัดทำคู่มือนี้ต้องมีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน มีแนวทางที่แน่นอนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ มีความชัดเจนในเนื้อหา มีความถูกต้องเที่ยงตรง กิจกรรมนั้นต้องมีความละเอียด สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย ความครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ในการศึกษาการข้อมูลหรือปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นรู้จักตนเอง 2) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ขั้นการวิเคราะห์ และ 4) ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยให้ครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิผลทางวิชาการ และช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีนักวิจัยจำนวนมากได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ให้แนวคิด ข้อเสนอแนะและข้อมูลที่จะนำไปพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการและสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 228) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

อรพร อุณากรสวัสดิ์ (2536) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากแบบสอบถามของ Hallinger and Murphy ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนกับครูสายปฏิบัติการ สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าของครูทุกองค์ประกอบ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพียงองค์ประกอบเดียว คือ ด้านการจัดการให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ เฉพาะวิชาภาษาไทยและคุณลักษณะเพื่อพัฒนาอาชีพ

เกื้อกุล แสงพริ้ง (2541) ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยการศึกษาเปรียบเทียบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเป็นผู้นำทางวิชาการน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มารศรี สุทธานิติ (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จตุรงค์ ภู่อู่เย็น (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกันในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษาตามแนวความคิดของฮาลลิงเจอร์และมอร์ฟี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุขเกษม พาพิณิจ (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการในงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานด้านวัดผลและประเมินผลงานห้องสมุด งานด้านการนิเทศภายใน และงานด้านประชุมอบรมทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากถึง 7 ด้าน

ชัยรัตน์ หลวยวัชรกุล (2547) ได้ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน มีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่า ถึงแม้ว่าสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอีกหลายด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถนิเทศครูเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการสอนในประเด็น 1) การวางแผนงานวิชาการโรงเรียน 2) การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา และ 3) การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional leadership) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อภิปรายว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว จะต้องมีการบริหารจัดการโรงเรียน และ 2) การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชนด้วย ซึ่งถือว่าเป็น

พื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมากคือ 1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยหน่วยงานกลาง 2) การปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานในการประเมิน อาศัยหลักการพัฒนา ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (Site-based development) 3) การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ และ 4) การให้รางวัลโดยยึดตามผลงาน กรณีผ่านการประเมิน (Performance-based reward) ประสิทธิ์ เจียวศรี มีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปว่าควรศึกษาเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษา โดยจำแนกกลุ่มตามสภาพความพร้อม สภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน นอกจากนี้ ประสิทธิ์ เจียวศรี (2548) ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการเสริมบรรยากาศทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้ ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับทุกคน ควรให้ครูมีเสรีภาพทางความคิด มีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการ และควรอยู่ในขอบเขตดังนี้

- 1) เสรีภาพที่จะสอนเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวความคิดใด ๆ
 - 2) เสรีภาพที่จะทำการค้นคว้า วิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ต้องการ
 - 3) เสรีภาพที่จะแสดงออกด้วยวาจาและการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยนั้น เสรีภาพที่จะอภิปรายแนวความคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่
 - 4) เสรีภาพที่จะสอนหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแนวนั้น หรือสาขาที่ตนมีความสามารถนั้น
 - 5) เสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่จะพูดหรือเขียนในสังคมวิชาการได้เต็มที่
- โกศิชฎ์ เบลรินทร์ (2552) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า
- 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน

13 ตัวอย่างที่ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ และผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เตือนใจ คลประสิทธิ์ (2553) ได้วิจัยการพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัยตามประเด็นหลัก 3 ประการ คือ 1) สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละองค์ประกอบมีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้นำสู่การพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตามความต้องการของสถานศึกษาและขาดความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติรูปแบบ วิธีการพัฒนาของวิทยากรยังล้าสมัย บุคลากรในหน่วยพัฒนายังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ งบประมาณที่รัฐจัดสรรมีจำกัดและยังไม่ลงถึงกลุ่มที่ต้องการพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร รูปแบบ วิธีการพัฒนา ขาดการประเมินความต้องการจำเป็น ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ขาดขั้นตอนการรายงานผลการพัฒนา ขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขาดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนา เทคนิควิธีการยังไม่กระตุ้น และดึงดูดการพัฒนา 3) ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ระบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ หลักการการพัฒนาสมรรถนะ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 4 องค์ประกอบย่อย การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผล การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการ

3) องค์ประกอบด้านผลผลิต มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ

4) องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับมี 1 องค์ประกอบย่อย คือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

5) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง

นภาเดช บุญเชิดชู (2553) ได้วิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งขั้นตอนการศึกษาและวิธีการศึกษาประกอบด้วย ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มี จำนวน 20 สมรรถนะ 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม 2) รูปแบบการพัฒนามีลักษณะเป็นรูปแบบ บูรณาการการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และ พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผ่านการพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง 5 ลักษณะย่อย ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกัน คุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร 3) ผลการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบค่าเฉลี่ยในระดับสูงมากเท่ากับ 4.57-4.86 และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ค่าเฉลี่ย ในระดับสูงถึงสูงมาก เท่ากับ 4.29-4.86

สรุติพงษ์ ภูวรัวรานนท์ (2554) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการ ผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำ ทางวิชาการมี 4 องค์ประกอบ 70 ตัวบ่งชี้ 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพแวดล้อม ใหม่ในการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง 3) รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดน ภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระบบการจัดการเรียนรู้ แบบผสมผสาน และการวัดประเมินผล เมื่อนำรูปที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้พบว่าผู้รับการทดลอง มีเจตคติที่ดีต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ได้ทำวิจัยคู่มือและชุดฝึกอบรมด้วยตนเองของการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ และพัฒนารูปแบบ เนื้อหา และวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ รวมทั้งศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ และแนวความคิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง กำหนดกรอบสมรรถนะที่จำเป็นและวิธีการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง และเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแนวใหม่ตาม แนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทำการสังเคราะห์และยกร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ เป็นการทดลองรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่แนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่พัฒนาขึ้น และทำการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่พัฒนาขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประชุมคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ เป็นการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการพัฒนาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำรูปแบบวิธีการพัฒนาจากผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ผลการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

1) ผลการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่พบว่า ผลการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารรวมทั้งการสนทนากลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของ

ผู้บริหารแนวใหม่ได้ 2 สมรรถนะใหญ่และ 9 สมรรถนะย่อย ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) ผลการพัฒนา รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ มีผลการพัฒนาดังต่อไปนี้ รูปแบบของการอบรมที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบผสมผสานระหว่างแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Competency based training) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School based) แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในองค์กร (On the job training) แนวคิดเกี่ยวกับการคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์ (Reflective the training) เนื้อหาของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น คือ สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร มีทั้งหมด 9 สมรรถนะ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงาน คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3) ชุดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยเอกสาร 9 เล่ม ตามสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารที่ได้กำหนดขึ้น โดยโครงสร้างของเอกสารชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละเล่ม มีดังต่อไปนี้ ส่วนที่ 1 สร้างความตระหนัก ส่วนที่ 2 องค์ความรู้ ส่วนที่ 3 องค์ความรู้สู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษา (On the job training) ส่วนที่ 4 บทสรุป ส่วนที่ 5 ทดสอบความเข้าใจ ส่วนที่ 6 เอกสารอ้างอิง

4) ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังต่อไปนี้

4.1) การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านสมรรถนะหลัก หรือสมรรถนะประจำสายงาน โดยการเข้ารับการอบรมจะมีวิทยากรหรือช่างจัดกิจกรรมให้การอบรม ตามสถานที่ที่กำหนด และระยะเวลาในการอบรมตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับแต่ละสมรรถนะ

4.2) การประเมินตนเองเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้บริหารทำการประเมินตนเองและพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างสภาพที่เป็นและสภาพที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

4.3) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเองจากชุดฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเอกสารชุดฝึกอบรมขึ้นมาทั้งหมดทั้งสิ้น 9 เล่ม โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ประเมินตนเองแล้วมีสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเป็นสมรรถนะหลักควรดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ

หลักเป็นอันดับแรกก่อนที่ไปพัฒนาในสมรรถนะตามสายงาน โดยการค ำเนินในขั้นตอนนี้ จะค ำเนินการไปพร้อมกับการเรียนรู้กับการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา (On the job training)

4.4) การบันทึกความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทีมวิทยากร ในระหว่างที่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้วยชุดฝึกอบรม และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง แล้วผู้บริหารสามารถทำใบงานในชุดฝึกและประสานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมวิทยากรเครือข่าย รวมทั้งบันทึกถอดบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้ (Lesson learn) ได้อีกด้วย

4.5) การประชุมคิดสะท้อนเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรม (Reflective practice) โดยจัดในรูปแบบของการประชุมสัมมนาทางวิชาการ (Symposium) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมเครือข่าย และร่วมกันวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนารูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในอนาคตต่อไป พร้อมทั้งรับเกียรติบัตร

5) ผลการศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิผลของรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาแนวใหม่จำแนกออกเป็นผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และผล การประเมินตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้มีความพึงพอใจในระดับมาก

6) ผลการประเมินประสิทธิภาพของ รูปแบบการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา แนวใหม่ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพของรูปแบบข วิธีการอบรมและพัฒนาผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐาน พบว่า มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

รัตนากร ยิ้มประเสริฐ (2557) ได้พัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิระดับเชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน โดยใช้การสัมภาษณ์ แบบกึ่ง โครงสร้าง ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใ้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำใ้บริการ ก่อนการใ้รูปแบบ ดำเนินการใ้รูปแบบ และใ้แบบสอบถามระดับ ภาวะผู้นำใ้บริการหลัง การใ้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ที่ต้องได้รับการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการมอง การณ์ไกล และด้านการเห็นอกเห็นใจ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารระดับ ต้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แผนการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ ส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการ มี 3 ขั้น คือ การประเมิน ตนเองก่อนการพัฒนา ดำเนินการพัฒนา การประเมินตนเองหลังการพัฒนา ส่วนที่ 5 เงื่อนไขการพัฒนาภาวะผู้นำ

ไฝบริการ และ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไฝบริการของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ระดับภาวะผู้นำไฝบริการของผู้บริหารระดับต้นหลังการใช้รูปแบบมีระดับคะแนนสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ โดยก่อนการใช้รูปแบบมีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.57 และหลังการใช้รูปแบบมีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.82 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Purkey and Smith (1983) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับระบบการจัดองค์การของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามการเป็นผู้นำทางวิชาการของแพทเตอร์สัน (Patterson's instructional leadership survey) และใช้แบบวัดการจัดองค์การของไลเคิร์ต (Likert's profile for school) ผลการวิจัยพบว่าระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดระดับองค์การโรงเรียน

Liu (1985 cited in McEwan, 2003) ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ILBO (Instructional leadership behavior questioner) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดโรงเรียน จำนวนปีของการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและจำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร ในตอนท้ายงานวิจัยนี้ได้เสนอแนะว่าในอนาคตควรได้มีการวิจัยถึงบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนด้วย

McElvain (2001 cited in McEwan, 2003) วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภายใต้การฝึกอบรมประจำการ เพื่อการเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือของฮาลลิงเจอร์ (Hallinger) ที่เรียกว่า The instructional management rating scale survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้และทำให้เป็นผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางที่ดีขึ้น

Kijai (1987) ได้ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

Andrew and Solder (1989 cited in McEwan, 2003) พบว่าการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีผลต่อคะแนนการอ่านและคะแนนคณิตศาสตร์ คือ คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนที่นำโดยผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีคะแนนที่ได้เปรียบกว่าโรงเรียนที่มีผู้นำทางวิชาการที่อ่อนแอ

Heck and Marcoulides (1990) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความถูกต้องของรูปแบบเชิงเหตุผล โดยมีความมุ่งหมายที่จะทดสอบทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบเชิงเหตุผลที่ว่าครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหลังจากที่ได้มีการควบคุมตัวแปรด้านบริบทแล้วผลการวิจัยยืนยันว่าพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง

Fullan (1991) พบว่าโรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่แสดงออกให้ครูรับรู้ถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งของผู้บริหารมีผลสัมฤทธิ์ทางการอ่าน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ที่ได้เปรียบมากกว่าโรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่อ่อนแอกว่า

Wiebe (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน โดยกำหนดปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการ ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากรวบรวมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 59 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษามากที่สุด คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์รองลงมาในอันดับต่อ ๆ ไป ได้แก่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้เป็นไปอย่างดี การจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เป็นระเบียบและปลอดภัยการตั้งความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้สูง การกระตุ้นให้นักเรียนเอาใจใส่ต่อการเรียน การติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชนและการกำกับติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

Yau-chi and Yin-cheong (1992) ได้ทำการวิจัยเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับเจตคติของครูในเรื่องความรู้สึกเกี่ยวกับสมรรถภาพเกี่ยวกับชุมชน และเกี่ยวกับวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 756 คนจาก 60 โรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในฮ่องกงนั้น หมายถึง การให้ขวัญกำลังใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ การพยายามทำให้มีมาตรฐานทางวิชาการ และการที่ผู้บริหารโรงเรียนปรากฏกายให้เห็นมาก ๆ เจตคติของครูเกี่ยวกับความรู้สึกในเรื่องสมรรถภาพ เรื่องชุมชน และเรื่องวิชาชีพนั้น มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูง

Gorman (1993) ได้ศึกษาจากกรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 คนเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารเวลาและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยแบ่งผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นสามประเภทคือ ผู้จัดการโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา และผู้นำทางวิชาการ พบว่ามีลักษณะที่เหมือนกันคือการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลและภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นเป็นไปเพื่อการมุ่งเน้นเป้าประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญโดยเจตนา การยึดวิสัยทัศน์และ พันธกิจ การสื่อสารรัดกุมและมีจุดมุ่งหมาย การค้นหาปัญหาเชิงรุก การมอบหมายงาน โดยการสร้างคณะทำงาน การรักษาบัญชีรายการว่าต้องทำอะไร และการควบคุมสิ่งรบกวน เป็นที่เข้าใจกันดีว่าผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้จัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แต่ผู้จัดการเวลาที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตัวเป็นผู้จัดการโรงเรียนมักจะพอใจอยู่กับตัวเองและเต็มไปด้วยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่ถ้ามเข้ามา ผู้บริหารโรงเรียนที่ทำตัวเป็นผู้บริหารการศึกษาจะห่วงใยโรงเรียนและกิจการต่าง ๆ ที่อยู่ภายใน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะมองกว้างโดยตระหนักว่าโรงเรียนอยู่ในสภาพสังคมที่กว้างอย่างไร

Harchar (1993) ได้ศึกษาพลังความร่วมมือซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณุณแจสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) การนิเทศและประเมินผล (Supervising and evaluating) รูปแบบความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิด (Forming close personal relationship) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การประชุมพบปะ (Conducting meetings) การริเริ่มโปรแกรมใหม่ ๆ ทางการสอน และจูงใจผู้ปกครอง (Soliciting parent) ส่วนกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานภาวะผู้นำทางวิชาการอันเป็นพื้นฐานของพลังความร่วมมือ คือ ความไว้วางใจ (Trust) การเป็นสมาชิกในสมาคม (Collegiality) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) ศิลปะทางการทูต (Diplomacy) และการกระจายอำนาจ (Empowerment)

Blasé and Blasé (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยใช้มิติการมองของครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมีลักษณะพิเศษ 2 อย่างคือ การพูดคุยกับครูเพื่อส่งเสริมการมีปฏิริยาซ้อนกลับ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

Yates (2000) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ของ Hallinger and Murphy และแบบสอบถามโครงการเริ่ม

สอนอ่านของ Yates พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการ มีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน

Selim (2001) ได้ศึกษาเพื่อประเมินรูปแบบของแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการศึกษาในขอบเขตของภาวะผู้นำทางวิชาการ และโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนโดยการวิจัย ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นองค์ประกอบที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย แต่ก็สามารถที่จะรับรู้ได้ในระดับบุคคล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้แนะนำว่าโรงเรียนควรมีทีมผู้นำทางวิชาการที่มีเอกลักษณ์และมีระบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถจำแนกได้โดยการอธิบายความสัมพันธ์ภายในระหว่างบทบาทและการปฏิบัติมากกว่าการเน้นภาวะผู้นำทางวิชาการของแต่ละบุคคล

Supovitz and Pogliinco (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู
- 2) การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับ เสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการเขียนนอกเวลา
- 3) มีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง
- 4) การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลาง และเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
- 5) จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำพาให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็น จัดเวลาและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

6) เครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปี เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ได้

7) ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน และโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

Ruff and Shoho (2005) ได้ศึกษากรณีศึกษารูปแบบความคิด (Mental models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่ามีระดับการบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบทางความคิดในการอภิปรายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

Dennis and Winston (2003) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือภาวะผู้นำฝ่ายบริการ เพื่อศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำฝ่ายบริการของ Page and Wong เพื่อลดตัววัด จำนวน 99 ข้อ ให้เหลือ 20 ข้อ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่า Cronbach alpha (.97) การมอบอำนาจ (Empowerment) มีค่า Cronbach alpha (.89) และการให้บริการ (Service) มีค่า Cronbach alpha (.94)

Williams (2004) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นที่อยู่ในเมืองและผู้บริหารโรงเรียนในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การถามปลายเปิดและการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่ง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นมีสมรรถนะที่กว้างและลึกเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีการควบคุมตนเอง มีสติรู้ผิดชอบ มุ่งสัมฤทธิ์ผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักถึงองค์การ มีการพัฒนาผู้อื่น มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพล เป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีการทำงานเป็นหมู่คณะร่วมมือกันทำงาน และมีการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นจะมองตนเองว่าเป็นผู้นำ (Leaders) แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและบรรยากาศขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ในบริบทของเป้าประสงค์ และยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปรับรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมนอกองค์การต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกกว้างกว่า และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อบกพร่องที่กว้างกว่า

Mbatha (2004) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลกระทบที่มีต่อผลการเรียนของผู้เรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมที่สุ่มมาอย่างเจาะจง พบว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายวิชาการระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมภายในโรงเรียนให้กับผู้บริหารโรงเรียนและครู มีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปี และจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน

Alig-Mielcarek and Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ ความจริงแล้วบทบาทนี้มีผลทางอ้อมที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น ๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ เป็นที่สงสัยกันว่า ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นหันไปใส่ใจกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพิ่มความขลังที่ส่งสมกันมาให้กับโรงเรียน และส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระสุนมหัศจรรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้พัฒนาบริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ถึงเวลาที่จะต้องเคลื่อนไปให้มากกว่าคำบรรยายสวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำ ไปสู่การทำงานหนักเพื่อเข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน ในท้ายที่สุดเราก็ต้องหาสมบัติมีค่าของโรงเรียนต่อไป สมบัติมีค่าอย่างเช่น การเน้นทางวิชาการซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะความล้มเหลวที่เป็นลบของสถานะต่ำทางเศรษฐกิจและสังคม

O'Donnell and White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนระดับมัธยมและให้ครู 4 คนและผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหาร

จัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถาม มี 50 พฤติกรรม สำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่าครูรับรู้ว่าคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี ที่เชื่อว่าจะได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านสูงกว่า

Ruff and Shoho (2005) ได้ศึกษากรณีศึกษาในรูปแบบความคิด (Mental Models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่ามีระดับการบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบทางความคิดในการอภิปรายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

Gentilucci and Muto (2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่งได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

Matthews (2007) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปฏิบัติการประเมินของครูภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลได้จากการเขียนตอบคำถามปลายเปิด จากการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปฏิบัติการประเมินของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยวัดจากการพัฒนาการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือการร่วมมือโดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมมือกันวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินเพื่อวางแผนการสอนและอภิปรายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การปฏิบัติอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินระหว่างสอนซึ่งบรรยายกลยุทธ์ที่ครูใช้ก่อนและระหว่างการสอน เช่นเดียวกันกับการวางแผนเพื่อการอภิปรายในห้องเรียน การสะท้อนความคิดเห็น และการปรับการสอนเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และการใช้การประเมินสะสม ซึ่งบรรยายการวิเคราะห์ข้อมูลสะสมสุดท้ายระดับโรงเรียน ระดับครูและห้องเรียน และระดับนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอน และการเปลี่ยนแปลงโครงการสอน ตัวแปรสุดท้ายคือการปฏิบัติการประเมินโดยรวม ได้แสดงให้เห็นว่าครูทั้งโรงเรียนมีความสามารถในการใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Ruffin (2007) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองเกี่ยวกับความเห็นและการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ในสถานที่จริง และการรวบรวมหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติเป็นข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมองและใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของพวกเขาอย่างไร ประการแรก ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าจะ 1) พวกตนเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนของตน 2) บทบาทนี้สำคัญ ชับซ้อนและหลายหน้า และ 3) บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี ประการที่สอง ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้รับรู้ว่าจะใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัย 1) การจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 2) การกำกับการสอน และ 3) การสร้างสัมพันธภาพ ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าจะภาวะผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ 1) มีเวลาจำกัดในการกำกับดูแลการสอน และ 2) ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะมอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่งานการสอน การวิเคราะห์หลักฐานร่องรอยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน โดยรวมแล้วหลักฐานร่องรอยเหล่านี้ไม่ได้แสดงเนื้อหา รูปแบบหรือบริบทของการพัฒนาวิชาชีพนั้น หลักฐานของการพัฒนาวิชาชีพจะโยงไปที่การสร้างขีดความสามารถในตัวเองอื่นไปสู่การมีภาวะผู้นำร่วมหรือการแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงในลำดับที่สองก็ไม่ปรากฏให้เห็น ข้อเสนอแนะที่สำคัญของงานวิจัยนี้ คือ มีการรับรู้ว่าการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยอาจจะต้องพิจารณาใช้หลักการการเปลี่ยนแปลงลำดับที่สองเพื่อออกแบบโครงการ การเตรียมการ โดยให้มีลักษณะผสมผสานหลากหลายจากงานวิจัยจากทฤษฎี จากเสียงของผู้ปฏิบัติจากหลักสูตร จากการสะท้อนความคิดเห็น และจากประสบการณ์การเรียนรู้จริงซึ่งจะส่งผลไปถึงผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีความพร้อมที่จะ 1) สร้างขีดความสามารถให้กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีภาวะผู้นำร่วม 2) นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างมากเพื่อให้ส่งผลถึง การเพิ่มจำนวนนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคู่มือสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้สร้างคู่มือเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสู่การเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่ประสบความสำเร็จและทรงประสิทธิภาพด้วยตนเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed research methodology) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้ บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 3) สร้างคู่มือพัฒนา สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และ 4) เพื่อประเมินความเหมาะสม และหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยการตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎี ดังนั้นเพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 2 การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 3 การสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะ ผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus group)

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจาก ตำรา เอกสารวิชาการ เพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาสังเคราะห์ใช้ในการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้และ พัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

2. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ จากตำรา เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย

3. สร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ

4. จัดทำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม 1 ฉบับ เป็นแบบประเมินค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด โดยมีข้อคำถามตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 80 ข้อ ดังนี้

4.1 องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ได้แก่

4.1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มี 5 ข้อ

4.1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มี 3 ข้อ

4.1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มี 4 ข้อ

4.2 องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

4.2.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ มี 4 ข้อ

4.2.2 ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐานและ การประเมินผล มี 5 ข้อ

4.2.3 การบริหารหลักสูตรและการสอน มี 4 ข้อ

4.3 องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

4.3.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา มี 4 ข้อ

4.3.2 การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา มี 4 ข้อ

4.3.3 การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา มี 4 ข้อ

4.4 องค์ประกอบหลักด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

4.4.1 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน มี 3 ข้อ

4.4.2 สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก มี 3 ข้อ

4.4.3 วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน มี 3 ข้อ

4.4.4 ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มี 3 ข้อ

- 4.5 องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 4.5.1 การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร มี 3 ข้อ
 - 4.5.2 การพัฒนาครู มี 3 ข้อ
 - 4.5.3 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู มี 4 ข้อ
- 4.6 องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 4.6.1 การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน มี 3 ข้อ
 - 4.6.2 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มี 3 ข้อ
 - 4.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มี 2 ข้อ
- 4.7 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 4.7.1 การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ มี 5 ข้อ
 - 4.7.2 การสะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์ มี 3 ข้อ
 - 4.7.3 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มี 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้

เมื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบยืนยันความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐาน โครงสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สอบถามความคิดเห็นเพื่อเป็นการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเหมาะสมในการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและอภิปรายผลต่อไป

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 50 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558) ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนละ 8 คน โดยแบ่งเป็นประชากรในจังหวัดชลบุรี จำนวน 310 คน และประชากรในจังหวัดระยอง จำนวน 190 คน รวมทั้งสิ้น 500 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 217 คน ซึ่งได้มาจากตารางการกำหนดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ผู้วิจัยพิจารณากำหนดกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

2.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) โดยกำหนดช่วงความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน

2.2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.2.2.1 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เลือกจังหวัดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2.2.2.2 การสุ่มโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota sampling) โดยการพิจารณาอัตราส่วนจำนวนโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดชลบุรี จำนวน 134 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 13 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 13 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 108 คน และกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดระยอง จำนวน 83 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 8 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 8 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 67 คน

2.2.2.3 การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) เลือกโรงเรียนในแต่ละจังหวัดโดยการจับสลากโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี จำนวน 13 โรงเรียน และจับสลากโรงเรียนในจังหวัดระยอง จำนวน 8 โรงเรียน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมในการเป็นดั่งบังชีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากดั่งบังชีที่ผ่านการพัฒนาแล้ว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินรวมค่า (Summated rating scale) จำนวน 80 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อประกอบด้วยข้อความและมาตรประมาณค่า 5 ระดับ

ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียว แบบสอบถามชุดนี้ครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน 7 ด้าน แบ่งออกเป็นแบบสอบถาม 7 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ

ด้านที่ 2 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ

ด้านที่ 3 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการนิเทศ มีข้อคำถาม จำนวน 12 ข้อ

ด้านที่ 4 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ

ด้านที่ 5 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาครู มีข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ

ด้านที่ 6 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนานักเรียน มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ

ด้านที่ 7 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ

3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยง (Reliability) ดังนี้

3.2.1 การหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) มีการดำเนินการ ดังนี้

3.2.1.1 โดยการนำตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ที่ได้จากการพัฒนาตัวบ่งชี้แล้ว มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหาความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับสมรรถนะภาวะผู้นำทาง วิชาการ โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: *IOC*) ของ ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีรายชื่อดังนี้

1) ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ ประธานสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRDI) American Coastline University

2) รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด อาจารย์พิเศษประจำศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3) รองศาสตราจารย์ ดร.ถาวร สารวิทย์ ประธานหลักสูตร สาขาวิชาบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

4) ดร.ศิริก พรสีมา ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ด้านมาตรฐาน
วิชาชีพ

5) ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรหมงคล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะ
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3.2.1.2 เมื่อพิจารณาเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจึงส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์
จากศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบตัวบ่งชี้ทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยไปด้วย
จากนั้นจึงประสานขอรับแบบสอบถามคืน เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.2.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความเหมาะสม และ
ความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาแล้ว ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านที่ 1 สอบถามความสอดคล้อง
ในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน
12 ข้อ ด้านที่ 2 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและ
การสอน มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ ด้านที่ 3 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้
ด้านการนิเทศ มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ด้านที่ 4 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้
ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ด้านที่ 5 สอบถาม
ความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาครู มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ ด้านที่ 6
สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนานักเรียน มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ
ด้านที่ 7 สอบถามความสอดคล้องในการเป็นตัวบ่งชี้ด้าน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ แต่ละข้อคำถามนั้นผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้ดังกล่าว
มีความเหมาะสมอย่างไรในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร
โรงเรียน โดยให้เลือก 3 ประเด็น คือ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย นอกจากนี้ในแต่ละข้อ
ยังเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเพิ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่เห็นด้วย

3.2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์หาค่า *IOC* จากการกำหนด
ระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่ใช่อันเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากนั้นคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective
congruence: *IOC*) จากสูตรต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึงดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะ
ผู้นำทางวิชาการ

$\sum R$ หมายถึงผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึงจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามตัวบ่งชี้ที่มีค่า $IOC = .50$ ขึ้นไปไว้

3.2.1.5 ผลการดำเนินการในการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 80 ตัว ปรากฏว่าทุกตัวมีค่ามากกว่า .50 จึงถือว่าใช้ได้ทุกตัวบ่งชี้

3.2.2 การหาความเที่ยง (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างจากตัวบ่งชี้ที่พัฒนาแล้ว และมีความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทั้งจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่า .60 ขึ้นไป ซึ่งในแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .77 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามจากการทดลองใช้เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะแล้วดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพก่อนที่จะนำไปใช้จริงต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน การเก็บข้อมูลดำเนินการอยู่ในระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน 2558 ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 217 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าสถิติดังนี้

3.4.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.4.1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.4.1.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient)

3.4.1.4 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: X^2)

3.4.1.5 ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df)

3.4.1.6 ค่า Factor loading

3.4.1.7 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index = GFI)

3.4.1.8 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index = $AGFI$)

3.4.1.9 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation: $RMSEA$)

3.4.2 การพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัว และการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามหลักเกณฑ์ที่นิยมโดยทั่วไปไว้ดังนี้ (สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญญานุกาวัฒน์, 2549)

3.4.2.1 ค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.49 ลงมา หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ได้

3.4.2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation co-efficiency) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลเบื้องต้น ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบตัวแปร ที่นำมาวิเคราะห์จะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30 จึงจะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

3.4.2.3 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ไม่ควรมีนัยสำคัญ

3.4.2.4 อัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2/df) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ไม่ควรเกิน 2

3.4.2.5 ค่า Factor loading ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้องมากกว่าหรือเท่ากับ .30

3.4.2.6 ค่า $RMSEA$ ใช้ประเมินความสอดคล้องของโมเดล

ถ้ามีค่าระหว่าง .05-.08 แสดงว่าโมเดลค่อนข้างสอดคล้อง
 ถ้ามีค่าระหว่าง .08-.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องเล็กน้อย
 ถ้ามีค่ามากกว่า .10 แสดงว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
 ในการวิเคราะห์ห้วงประกอบเชิงยืนยันในครั้งนี้ จึงพิจารณาความสอดคล้อง
 ของโมเดลคือต้องมีค่า *RMSEA* ต่ำกว่า .05

3.4.2.7 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (*GFI*) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
 ที่ปรับแก้แล้ว (*AGFI*) ซึ่งแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมต้องมีค่าตั้งแต่
 .90 ขึ้นไป

3.5 นำตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมไปใช้ในการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการต่อไป

ตอนที่ 3 การสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการตามขั้นตอน ดังนี้

ในการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
 มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างคู่มือตามองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน
 จำนวน 9 บท ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
- บทที่ 3 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- บทที่ 4 การนิเทศ
- บทที่ 5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- บทที่ 6 การพัฒนาครู
- บทที่ 7 การพัฒนานักเรียน
- บทที่ 8 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- บทที่ 9 บทสรุป

2. เขียนคู่มือที่เป็นหนังสือสร้างขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ
 ผู้บริหารโรงเรียน โดยครอบคลุมสมรรถนะทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ
 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับมาจากขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของ

McKee et al. (2008) และขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของบุหงา วชิระศักดิ์มิ่งคล (2555) โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ขั้น ดังนี้

2.1 ขั้นรู้จักตนเอง ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง

2.2 ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้จะเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่า มีภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะทำให้เราค้นพบ แนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้

2.3 ขั้นการวิเคราะห์ ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่เราประเมินตนเอง ในขั้นที่ 1 ไปแล้ว เราจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้มีจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง รวมทั้งศึกษา ภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้ยึดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

2.3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง

2.3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2.3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง

4. ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวม ประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงาน โดยย่อ หรือพรรณารายละเอียดเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน

3. นำคู่มือให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินประสิทธิภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคโฟกัสกรุป (Focus group)

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus group)

ผู้วิจัยดำเนินการจัดการวิพากษ์และสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนใน 3 ด้าน คือ ด้านรูปแบบด้านเนื้อหา และด้านคุณค่า ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus group) ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับมหาวิทยาลัย ในด้านบริหารการศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการนิเทศ ด้านการวิจัย ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประเมินประสิทธิภาพพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ อธิการบดีสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยยูเนสโก รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.วสันต์ นาวเหนียว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
3. ผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.ร่ำพิง ชำนาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลระยอง จังหวัดระยอง
4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.สถาพร พงษ์พิบูล อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
6. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรและการสอน จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.เด่นชัย ปรายจันดี อาจารย์ประจำศูนย์บัณฑิตศึกษานานาชาติและทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

7. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.ชนกฤตย์ มงคลวงษ์
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
8. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.ศจี จิระโร อาจารย์ประจำ
สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
9. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ดร.ไพฑูรย์
วชิรวงศ์ภิญโญ ที่ปรึกษาสถาบันการจัดการความรู้ เคเอ็ม เซ็นเตอร์ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาศักยภาพ
แรงงาน จังหวัดระยอง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) วิเคราะห์ องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 3) สร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และ 4) ประเมินความเหมาะสมและหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 3 ผลการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus group)

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ศึกษาศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจากตำรา เอกสารวิชาการ เพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาสังเคราะห์ใช้ในการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้และพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ จัดทำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม 1 ฉบับ เป็นแบบประเมินค่าความเหมาะสมของตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ได้ร่างตัวบ่งชี้จำนวน 63 ตัวบ่งชี้ และผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 7 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
 2. องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
 3. องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ
 4. องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
 5. องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู
 6. องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน
 7. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- จากนั้นผู้วิจัยนำไปพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้สะดวกในการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าความหมายทางสถิติ มีดังต่อไปนี้

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ย

SD หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

GFI หมายถึง ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit index)

$AGFI$ หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)

$RMSR$ หมายถึง ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root mean square mean square residual)





$RMSEA$ หมายถึง ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)

df หมายถึง ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

p หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

b หมายถึง หน้าหน้าองค์ประกอบ

FS หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ

SE	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ
e	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Error) ของตัวบ่งชี้
	หมายถึง ตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่สังเกตได้)
	หมายถึง องค์ประกอบย่อย (ตัวแปรแฝง)
	หมายถึง องค์ประกอบหลัก (ตัวแปรแฝง)
	หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรแสดงทิศทางของอิทธิพล

2. การกำหนดสัญลักษณ์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ตารางที่ 32 การกำหนดสัญลักษณ์

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	แทนข้อความ
IL	ภาวะผู้นำทางวิชาการ
VI	การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
CU	การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
SU	การนิเทศ
RE	การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
TE	การพัฒนาครู
ST	การพัฒนานักเรียน
CL	การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ตารางที่ 33 การกำหนดสัญลักษณ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	ตัวบ่งชี้
VII	1. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
VI 2	2. โรงเรียนระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
VI 3	3. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

ตารางที่ 33 (ต่อ)

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	ตัวบ่งชี้
VI 4	4. โรงเรียนประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
VI 5	5. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง
VI 6	6. โรงเรียนตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง
VI 7	7. โรงเรียนปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน
VI 8	8. ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น
VI 9	9. โรงเรียนกำหนดพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน
VI 10	10. โรงเรียนกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู
VI 11	11. โรงเรียนสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
VI 12	12. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
CU13	13. ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
CU14	14. ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผล การเรียน
CU15	15. ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
CU16	16. ผู้บริหารกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
CU17	17. โรงเรียนกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน
CU18	18. โรงเรียนบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด
CU19	19. ผู้บริหารกำกับ ติดตามให้ครูสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง
CU20	20. โรงเรียนจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง
CU21	21. โรงเรียนจัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

ตารางที่ 33 (ต่อ)

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	ตัวบ่งชี้
CU22	22. โรงเรียนประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด
CU23	23. ผู้บริหารร่วมมือกับครูดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
CU24	24. โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอยู่เสมอ
CU25	25. โรงเรียนสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน
SU26	26. สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน
SU27	27. จัดให้ครูได้ศึกษาคูงานทั้งในและนอกสถานที่
SU28	28. จัดหาตำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า
SU29	29. จัดบริการสื่อการเรียนการสอน
SU30	30. แต่งตั้งคณะครูให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
SU31	31. ผู้บริหารเป็นผู้ตรวจแผนการสอน
SU32	32. มอบหมายให้ครูผู้สอนตรวจแผนการสอน
SU33	33. ผู้บริหารหรือผู้สังเกตการสอนเข้าสังเกตการสอนจริง
SU34	34. ปรึกษารื้อก่อนสังเกตการสอน
SU35	35. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์แล้วไปปรับปรุงการเรียนการสอน
SU36	36. จัดประชุม อบรม ให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล
SU37	37. มีการติดตามเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม
RE38	38. มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน
RE39	39. ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน
RE40	40. จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู

ตารางที่ 33 (ต่อ)

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	ตัวบ่งชี้
RE41	41. ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย
RE42	42. แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน
RE43	43. จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน
RE44	44. จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครูคั่นคว่า
RE45	45. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติ งานวิจัยในชั้นเรียน
RE46	46. ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัย ในชั้นเรียน
RE47	47. สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียน ให้ได้รับคัดเลือกเป็นครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ
RE48	48. จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียนเพื่อเป็นที่ปรึกษา ในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู
RE49	49. ติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ
TE50	50. โรงเรียนจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน
TE51	51. ผู้บริหารประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนา ครูแกนนำ ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ
TE52	52. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือศึกษาต่อ
TE53	53. ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ
TE54	54. ผู้บริหารประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
TE55	55. ผู้บริหารเข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ
TE56	56. ผู้บริหารจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ
TE57	57. ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู
TE58	58. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง
TE59	59. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อน วิทยฐานะ

ตารางที่ 33 (ต่อ)

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	ตัวบ่งชี้
ST60	60. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้
ST61	61. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดโครงการเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ให้กับนักเรียน
ST62	62. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
ST63	63. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น
ST64	64. ผู้บริหารประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
ST65	65. โรงเรียนรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
ST66	66. ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
ST67	67. ผู้บริหารสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ
CL68	68. ผู้บริหารแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด
CL69	69. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ
CL70	70. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันสร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้
CL71	71. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย
CL72	72. ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง
CL73	73. ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู
CL74	74. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู
CL75	75. ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน

ตารางที่ 33 (ต่อ)

สัญลักษณ์/ อักษรย่อ	ตัวบ่งชี้
CL76	76. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนเข้าพบพูดคุยด้วยได้ทุกเมื่อ
CL77	77. ผู้บริหารแสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง
CL78	78. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียน
CL79	79. ผู้บริหารกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ
CL80	80. ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ว่าประกอบด้วยตัวแปรที่วัดจริงหรือไม่ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูล แสดงดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้				
1. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	4.00	.64	มาก	5
2. โรงเรียนระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.00	.32	มาก	4
3. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	3.92	.43	มาก	8

ตารางที่ 34 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
4. โรงเรียนประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	3.69	.56	มาก	12
5. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครู และนักเรียนไว้สูง	4.13	.34	มาก	1
การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้				
6. โรงเรียนตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง	4.05	.22	มาก	3
7. โรงเรียนปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน	3.88	.72	มาก	9
8. ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียน การสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น	3.94	.61	มาก	7
การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ				
9. โรงเรียนกำหนดพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน	3.98	.54	มาก	6
10. โรงเรียนกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู	4.06	.45	มาก	2
11. โรงเรียนสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	3.83	.49	มาก	10
12. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกัน ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ	3.72	.85	มาก	11
เฉลี่ยรวม	3.93	.51	มาก	

จากตารางที่ 34 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 5 โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือตัวบ่งชี้ที่ 10 โรงเรียนกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู และตัวบ่งชี้ที่ 6 โรงเรียน ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้
สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	n = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ				
13. ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้	4.23	.42	มาก	5
14. ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียน	4.18	.50	มาก	7
15. ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	4.24	.61	มาก	4
16. ผู้บริหารกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.35	.48	มาก	2
ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร				
มาตรฐานและการประเมินผล				
17. โรงเรียนกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน	4.16	.55	มาก	9
18. โรงเรียนบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด	4.18	.57	มาก	8
19. ผู้บริหารกำกับ ติดตามให้ครูสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง	4.16	.55	มาก	9
20. โรงเรียนจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง	4.00	.47	มาก	12
21. โรงเรียนจัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน	4.35	.48	มาก	2
การบริหารหลักสูตรและการสอน				
22. โรงเรียนประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด	4.13	.62	มาก	11

ตารางที่ 35 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
23. ผู้บริหารร่วมมือกับครูดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.19	.51	มาก	6
24. โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอยู่เสมอ	4.16	.37	มาก	10
25. โรงเรียนสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.41	.28	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.21	.49	มาก	

จากตารางที่ 35 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 25 โรงเรียนสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 16 ผู้บริหารกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวบ่งชี้ที่ 21 โรงเรียนจัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน และ ตัวบ่งชี้ที่ 15 ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน				
ในสถานศึกษา				
26. สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน	4.12	.32	มาก	4

ตารางที่ 36 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	n = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
27. จัดให้ครูได้ศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่	3.89	.66	มาก	10
28. จัดหาตำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครู ได้ศึกษาค้นคว้า	4.23	.42	มาก	1
29. จัดบริการสื่อการเรียนการสอน การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนใน รูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา	4.14	.78	มาก	3
30. แต่งตั้งคณะครูให้คำปรึกษาแนะนำการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน	4.01	.67	มาก	6
31. ผู้บริหารเป็นผู้ตรวจแผนการสอน	3.67	.56	มาก	8
32. มอบหมายให้ครูผู้สอนตรวจแผนการสอน	3.96	.85	มาก	5
33. ผู้บริหารหรือผู้สังเกตการสอนเข้าสังเกตการสอน จริง การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศ การศึกษาในสถานศึกษา	4.09	.60	มาก	5
34. ปรึกษาหารือก่อนสังเกตการสอน	3.91	.42	มาก	9
35. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์ แล้วไปปรับปรุงการเรียนการสอน	4.00	.56	มาก	7
36. จัดประชุม อบรม ให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับ การวัดผล ประเมินผล	3.85	.47	มาก	11
37. มีการติดตามเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม	4.15	.36	มาก	2
เฉลี่ย	4.00	.56	มาก	

จากตารางที่ 36 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 28 จัดหาตำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ 37 มีการติดตามเป็นระยะ ๆ

ตามความเหมาะสม และตัวบ่งชี้ที่ 26 สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	n = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน				
38. มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน	4.07	.48	มาก	4
39. ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.96	.36	มาก	9
40. จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู	4.00	.41	มาก	8
สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก				
41. ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย	4.02	.49	มาก	7
42. แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	3.85	.47	มาก	10
43. จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน	3.85	.47	มาก	10
วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน				
44. จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครูก่อนคว้า	4.04	.51	มาก	5
45. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน	4.09	.55	มาก	3

ตารางที่ 37 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
46. ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน	4.20	.40	มาก	1
ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.83	.49	มาก	11
47. สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็นครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ				
48. จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียนเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู	4.09	.50	มาก	2
49. ติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ	4.03	.45	มาก	6
เฉลี่ย	4.00	.47	มาก	

จากตารางที่ 37 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 46 ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 48 จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน ตัวบ่งชี้ที่ 45 จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียนเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู และตัวบ่งชี้ที่ 38 มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้
สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	n = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร				
50. โรงเรียนจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน	4.24	.61	มาก	2
51. ผู้บริหารประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ	3.86	.65	มาก	10
52. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือศึกษาต่อ	4.02	.54	มาก	6
การพัฒนาครู				
53. ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.14	.72	มาก	4
54. ผู้บริหารประเมินผลการทำงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน	3.94	.61	มาก	7
55. ผู้บริหารเข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ	3.94	.72	มาก	8
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู				
56. ผู้บริหารจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ	4.07	.68	มาก	5
57. ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู	3.92	.78	มาก	9
58. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.27	.44	มาก	1

ตารางที่ 38 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
59. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะ	4.23	.59	มาก	3
เฉลี่ย	4.06	.63	มาก	

จากตารางที่ 38 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 58 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 50 โรงเรียนจัดโครงการพัฒนาครู ด้านการเรียนการสอน และตัวบ่งชี้ที่ 59 จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะตามลำดับ

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน				
60. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการให้ นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้	3.75	.43	มาก	8
61. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดโครงการเกี่ยวกับ กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับ นักเรียน	4.13	.34	มาก	4
62. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.15	.55	มาก	3

ตารางที่ 39 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	n = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับที่
การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน				
63. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น	4.15	.36	มาก	2
64. ผู้บริหารประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น	3.93	.40	มาก	7
65. โรงเรียนรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน	4.20	.55	มาก	1
การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน				
66. ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.96	.36	มาก	6
67. ผู้บริหารสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ	3.98	.53	มาก	5
เฉลี่ย	4.03	.44	มาก	

จากตารางที่ 39 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 65 โรงเรียนรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 63 ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น ตัวบ่งชี้ที่ 62 ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และตัวบ่งชี้ที่ 61 ผู้บริหารส่งเสริมการจัดโครงการเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับนักเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้
สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้				
68. ผู้บริหารแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด	3.85	.47	มาก	11
69. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ	3.97	.54	มาก	8
70. ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันสร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้	3.80	1.13	มาก	12
71. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย	4.26	.54	มาก	2
72. ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง	3.92	.41	มาก	9
สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์				
73. ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู	4.27	.44	มาก	1
74. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู	4.01	.66	มาก	6
75. ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.92	.41	มาก	9
สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน				
76. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนเข้าพบพูดคุยด้วยได้ทุกเมื่อ	3.87	.65	มาก	10

ตารางที่ 40 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้	<i>n</i> = 217			
	ระดับความเหมาะสม			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
77. ผู้บริหารแสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง	4.16	.55	มาก	3
78. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียน	4.15	.36	มาก	4
79. ผู้บริหารกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ	3.98	.34	มาก	7
80. ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ	4.06	.65	มาก	5
เฉลี่ย	4.02	.55	มาก	

จากตารางที่ 40 พบว่าความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ที่ 73 ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ 71 โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย และตัวบ่งชี้ที่ 77 ผู้บริหารแสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกเป็นรายโมเดล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้	VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI11	VI12
VI1	1.00											
VI2	.249	1.00										
VI3	.184	.748	1.00									
VI4	.138*	.572	.315	1.00								
VI5	.617	.469	.433	.484	1.00							
VI6	.363	.726	.592	.542	.588	1.00						
VI7	.898	.224	.313	.318	.617	.363	1.00					
VI8	.291	.260	.176*	.735	.280	.399	.355	1.00				
VI9	.795	.298	.216	.431	.750	.441	.709	.152*	1.00			
VI10	.954	.357	.298	.284	.825	.485	.881	.199	.857	1.00		
VI11	.160*	.328	.176*	.397	.440	.554	.192*	.496	.184	.283	1.00	
VI12	.860	.189	.275	.170*	.304	.349	.907	.283	.562	.734	.171*	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 41 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ โรงเรียนกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู (VII10) และ โรงเรียนสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ (VII11) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .954 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ (VII) และ โรงเรียนประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ (VI4) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .138

ตารางที่ 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ตัวบ่งชี้	CU13	CU14	CU15	CU16	CU17	CU18	CU19	CU20	CU21	CU22	CU23	CU24	CU25
CU13	1.00												
CU14	.371	1.00											
CU15	.245	.782	1.00										
CU16	.158*	.411	.626	1.00									
CU17	.536	.277	.232*	.292	1.00								
CU18	.500	.263	.325	.344	.423	1.00							
CU19	.536	.277	.232*	.292	1.000	.423	1.00						
CU20	.560	.214	.380	.487	.430	.214*	.430	1.00					
CU21	.397	.157*	.242	.509	.717	.754	.717	.213*	1.00				
CU22	.500	.250	.464	.371	.655	.692	.655	.214*	.748	1.00			
CU23	.544	.261	.173*	.269	.765	.438	.765	.465	.728	.592	1.00		
CU24	.801	.136*	.247	.139*	.670	.633	.670	.643	.595	.613	.696	1.00	
CU25	.180	.138*	.153*	.244	.161*	.387	.161*	.322	.219	.152*	.190*	.116*	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 42 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ โรงเรียนกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน (CU17) และผู้บริหารกำกับ ติดตามให้ครูสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง (CU19) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 1.000 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดคือสนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอนผู้บริหารเป็นผู้ตรวจแผนการสอน คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .116

ตารางที่ 43 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

ตัวบ่งชี้	SU26	SU27	SU28	SU29	SU30	SU31	SU32	SU33	SU34	SU35	SU36	SU37
SU26	1.00											
SU27	.620	1.00										
SU28	.301	.520	1.00									
SU29	.141*	.254	.208*	1.00								
SU30	.545	.276	.629	.139*	1.00							
SU31	.112*	.386	.223*	.184*	.539	1.00						
SU32	.452	.210	.407	.191	.375	.294	1.00					
SU33	.559	.414	.217*	.351	.220*	.292	.465	1.00				
SU34	.445	.269	.177	.192	.184	.451	.135*	.437	1.00			
SU35	.125*	.112*	.301	.524	.150*	.654	.139*	.257*	.573	1.00		
SU36	.444	.731	.165*	.199*	.168*	.337	.116*	.230	.617	.119*	1.00	
SU37	.268	.164*	.241	.480	.200	.497	.182	.163*	.418	.773	.195	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 43 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการบริหารจัดการนิเทศ (SU) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ นำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์แล้วไปปรับปรุงการเรียนการสอน (SU35) และมีการติดตามเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม (SU37) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .773 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดคือสนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน (SU26) และผู้บริหารเป็นผู้ตรวจแผนการสอน (SU31) คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .112

ตารางที่ 44 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้	RE38	RE39	RE40	RE41	RE42	RE43	RE44	RE45	RE46	RE47	RE48	RE49
RE38	1.00											
RE39	.772	1.00										
RE40	.421	.559	1.00									
RE41	.243	.290	.417	1.00								
RE42	.168*	.756	.434	.700	1.00							
RE43	.631	.749	.431	.237	.512	1.00						
RE44	.213*	.207*	.399	.328	.124*	.483	1.00					
RE45	.236	.270	.372	.886	.664	.251	.530	1.00				
RE46	.183	.393	.508	.653	.421	.423	.700	.833	1.00			
RE47	.181	.254	.204*	.675	.581	.115*	.128*	.647	.433	1.00		
RE48	.753	.473	.408	.445	.143*	.408	.256	.168*	.250	.370	1.00	
RE49	.603	.825	.454	.226	.569	.655	.295	.473	.623	.259	.663	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 44 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน (RE45) และให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน (RE46) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .833 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน (RE43) และสนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็นครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ (RE47) คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .115

ตารางที่ 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

ตัวบ่งชี้	TE50	TE51	TE52	TE53	TE54	TE55	TE56	TE57	TE58	TE59
TE50	1.00									
TE51	.303	1.00								
TE52	.624	.154*	1.00							
TE53	.695	.466	.406	1.00						
TE54	.583	.211*	.493	.479	1.00					
TE55	.562	.184	.421	.847	.758	1.00				
TE56	.608	.629	.662	.763	.402	.573	1.00			
TE57	.695	.718	.388	.851	.596	.634	.732	1.00		
TE58	.751	.667	.643	.726	.652	.557	.831	.839	1.00	
TE59	.486	.129*	.484	.272	.494	.585	.362	.208	.383	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 45 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาครู (TE) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 10 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (TE53) และผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู (TE57) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .851 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ (TE51) และจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะ (TE59) คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .129

ตารางที่ 46 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน

ตัวบ่งชี้	ST60	ST61	ST62	ST63	ST64	ST65	ST66	ST67
ST60	1.00							
ST61	.226	1.00						
ST62	.165*	.606	1.00					
ST63	.248	.238	.665	1.00				
ST64	.159*	.436	.278	.418	1.00			
ST65	.209	.228*	.421	.633	.610	1.00		
ST66	.151*	.445	.699	.423	.337	.289	1.00	
ST67	.169*	.753	.470	.275	.434	.185	.260	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 46 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนานักเรียน (ST) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (ST62) และผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (ST66) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .699 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ (ST60) และจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะ (ST66) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .151

ตารางที่ 47 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ชี้วัดตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

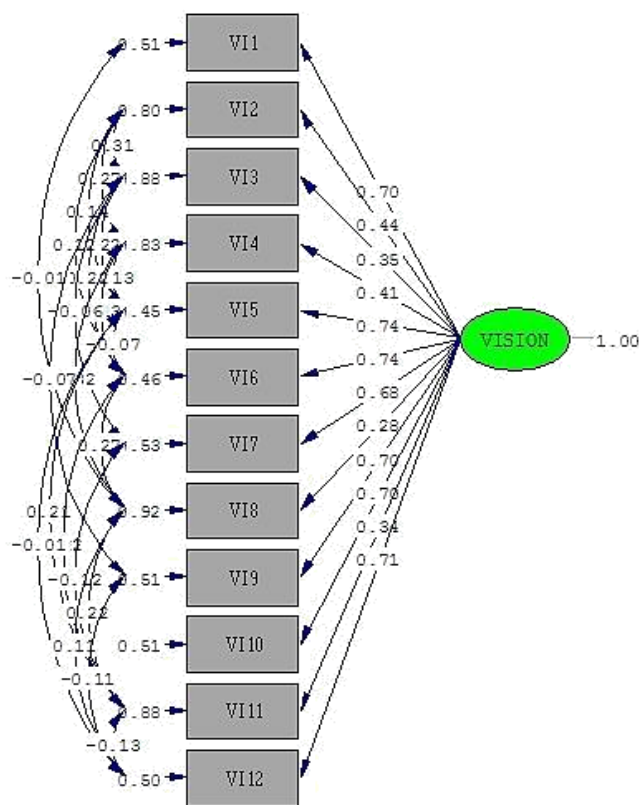
ตัวบ่งชี้	CL68	CL69	CL70	CL71	CL72	CL73	CL74	CL75	CL76	CL77	CL78	CL79	CL80
CL68	1.00												
CL69	.613	1.00											
CL70	.433	.550	1.00										
CL71	.275*	.418	.135	1.00									
CL72	.844	.403	.179*	.315	1.00								
CL73	.430	.243	.419	.363	.590	1.00							
CL74	.280*	.166*	.176*	.390	.432	.524	1.00						
CL75	.418	.132*	.211*	.158*	.511	.390	.647	1.00					
CL76	.736	.488	.465	.343	.620	.665	.508	.310	1.00				
CL77	.606	.465	.267	.308	.645	.485	.195*	.189*	.433	1.00			
CL78	.428	.280	.457	.589	.418	.712	.644	.418	.749	.135*	1.00		
CL79	.717	.636	.654	.173*	.346	.365	.179*	.346	.523	.283	.428	1.00	
CL80	.422	.585	.632	.444	.208	.175*	.209*	.115*	.557	.137*	.629	.543	1.00

* ($p < .05$)

จากตารางที่ 47 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL) พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 13 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด (CL68) และผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดีและประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง (CL72) คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .844 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน (CL75) และผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ (CL80) คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .115

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 โมเดล แสดงผลดังต่อไปนี้

2.3.1 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ (VI) แสดงดังภาพที่ 16



Chi-Square=42.46, df=32, P-value=0.10220, RMSEA=0.039

ภาพที่ 16 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ (VI)

ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ $b(SE)$	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
VI1	.70(.03)	.49	.39	.15
VI 2	.44(.03)	.20	.19	.15
VI 3	.35(.04)	.12	.18	.24
VI 4	.41(.05)	.17	.29	.41
VI 5	.74(.09)	.55	1.03	.89
VI 6	.68(.16)	.54	1.03	.89
VI 7	.28(.06)	.47	1.70	.30
VI 8	.70(.04)	.08	.32	.50
VI 9	.70(.09)	.49	.47	.23
VI 10	.70(.03)	.49	.39	.15
VI 11	.34(.04)	.12	.20	.30
VI 12	.71(.16)	.50	1.75	.10

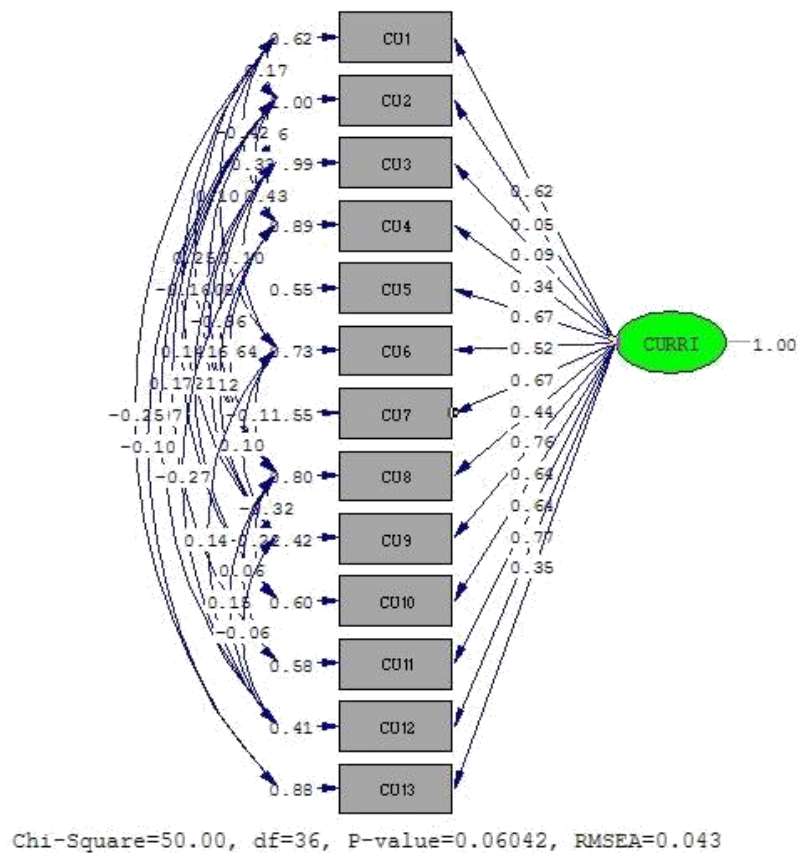
จากตารางที่ 48 และภาพที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .28-.74 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .08-.55 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .18-1.75-1.63 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ (VI)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 42.46 $df = 32$ $p = .10220$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = 1.32$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .97$	$> .90$	ผ่าน
$AGFI = .92$	$> .90$	ผ่าน
$RMSEA = .039$	$< .05$	ผ่าน

จากตารางที่ 49 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (VI) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 42.46 ค่า df เท่ากับ 32 ค่า p เท่ากับ .10220 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ 1.32 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .97 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .92 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .039

2.3.2 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU) แสดงดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU)

ตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะ
ผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ $b(SE)$	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์ คะแนนของ องค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
CU13	.62(.09)	.38	.88	.62
CU14	.05(.04)	.00	.03	.00
CU15	.09(.06)	.01	.07	.99
CU16	.34(.11)	.11	.48	.89
CU17	.67(.04)	.45	.46	.55
CU18	.25(.05)	.27	.37	.73
CU19	.67(.04)	.45	.46	.55
CU20	.44(.04)	.20	.25	.80
CU21	.76(.09)	.58	1.08	.42
CU22	.64(.05)	.48	.53	.60
CU23	.64(.04)	.42	.40	.58
CU24	.77(.09)	.59	1.09	.41
CU25	.35(.05)	.12	.27	.88

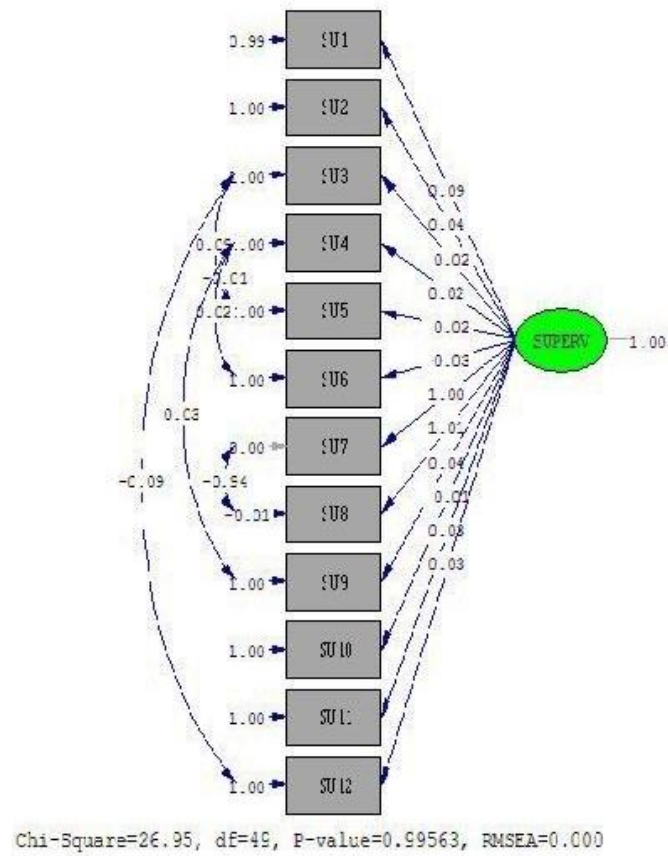
จากตารางที่ 50 และภาพที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .05-.77 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .00-.59 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .03 -1.09 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 50.00 $df = 36$ $p = .06042$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = 1.38$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .96$	$> .90$	ผ่าน
$AGFI = .92$	$> .90$	ผ่าน
$RMSEA = .043$	$< .05$	ผ่าน

จากตารางที่ 51 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (CU) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 50.00 ค่า df เท่ากับ 36 ค่า p เท่ากับ .06042 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ 1.38 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .96 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .92 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .043

2.3.3 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU)
แสดงดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU)

ตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ $b(SE)$	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (e)
SU26	-.24(.32)	.06	-.82	.94
SU27	.76(.14)	.57	1.63	.43
SU28	.15(.28)	.02	.50	.99
SU29	.00(.28)	.00	.01	.00
SU30	.05(.20)	.00	.11	.00
SU31	.01(.14)	.00	.02	1.00
SU32	-.01(1.10)	.00	-.16	1.00
SU33	.01(.15)	.00	.01	1.00
SU34	-.01(.10)	.00	-.01	1.00
SU35	-.02(.14)	.00	-.03	1.00
SU36	.07(.11)	.00	.09	1.00
SU37	-.05(.54)	.00	-.15	1.00

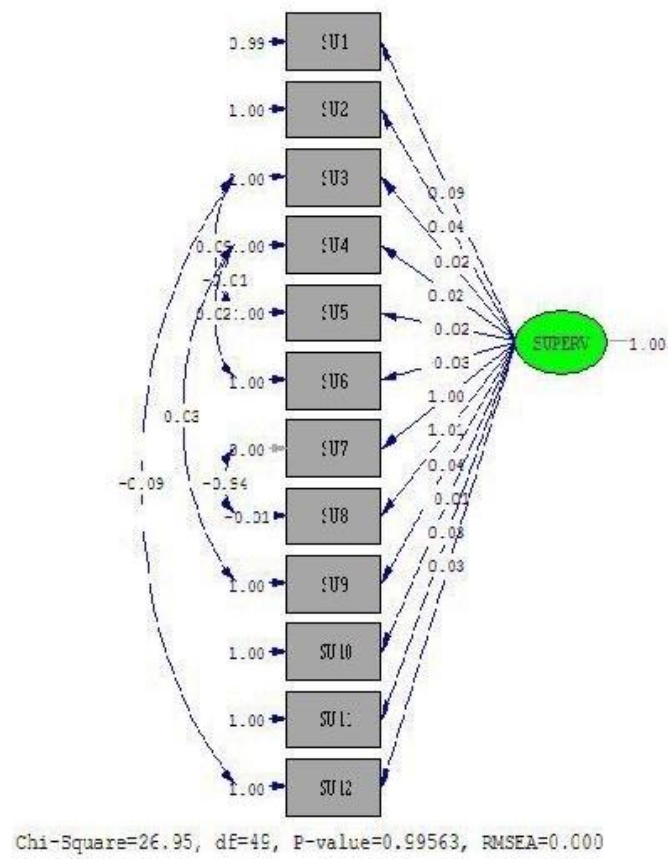
จากตารางที่ 52 และภาพที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง -.24-.76 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .00-.57 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง -.82-1.63 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการนิเทศ (SU)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 31.79 $df = 50$ $p = .97917$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = .64$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .98$	> .90	ผ่าน
$AGFI = .97$	> .90	ผ่าน
$RMSEA = .000$	< .05	ผ่าน

จากตารางที่ 53 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ (SU) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 31.79 ค่า df เท่ากับ 50 ค่า p เท่ากับ .97917 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ .64 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .97 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .000

2.3.4 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE) แสดงดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE)

ตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ <i>b(SE)</i>	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ (<i>FS</i>)	ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ (<i>e</i>)
RE38	.84(.05)	.70	.50	.30
RE39	.62(.03)	.38	.29	.62
RE40	.64(.04)	.41	.33	.59
RE41	.58(.05)	.33	.34	.67
RE42	.62(.04)	.39	.35	.61
RE43	.61(.03)	.38	.35	.62
RE44	.47(.04)	.22	.30	.78
RE45	.42(.05)	.17	.28	.83
RE46	.74(.09)	.55	1.05	.45
RE47	.26(.04)	.67	.15	.93
RE48	.48(.04)	.23	.29	.77
RE49	.85(.04)	.73	.48	.27

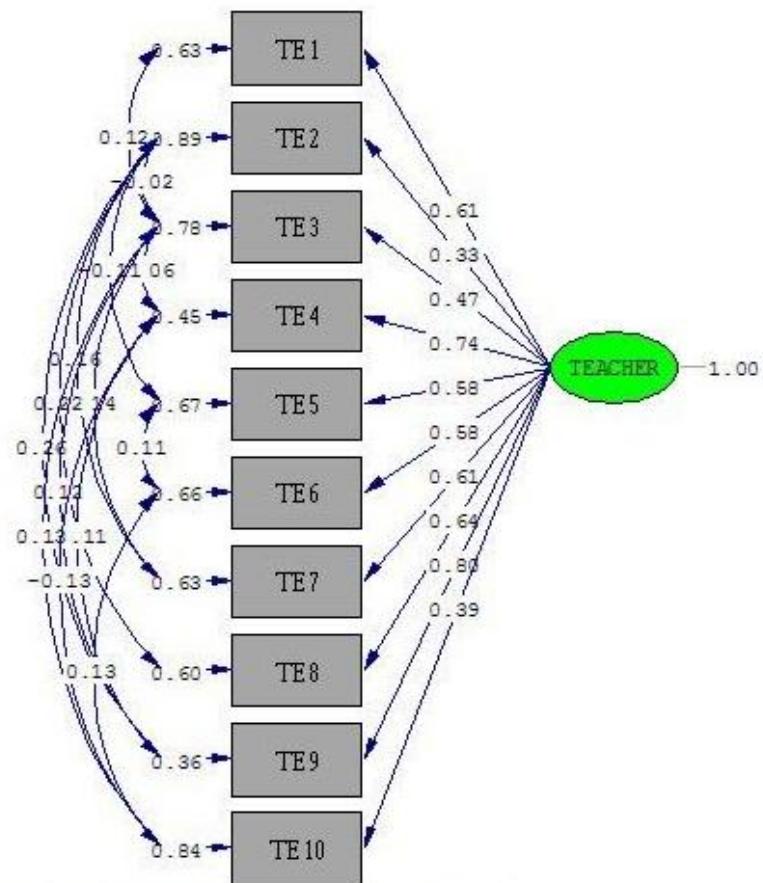
จากตารางที่ 54 และภาพที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .26-.85 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .17-.73 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .15-1.05 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 23.02 $df = 15$ $p = .08366$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = 1.53$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .98$	$> .90$	ผ่าน
$AGFI = .91$	$> .90$	ผ่าน
$RMSEA = .000$	$< .05$	ผ่าน

จากตารางที่ 55 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (RE) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 23.02 ค่า df เท่ากับ 15 ค่า p เท่ากับ .08366 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ 1.53 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .91 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .000

2.3.5 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE)
แสดงดังภาพที่ 20



Chi-Square=31.47, df=21, P-value=0.06625, RMSEA=0.048

ภาพที่ 20 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE)

ตารางที่ 56 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันชั้นของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ $b(SE)$	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์ คะแนนของ องค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
TE50	.61(.05)	.37	.50	.63
TE51	.33(.07)	.11	.30	.89
TE52	.47(.05)	.22	.32	.78
TE53	.74(.07)	.55	.83	.45
TE54	.58(.05)	.33	.46	.67
TE55	.58(.07)	.34	.64	.66
TE56	.61(.06)	.37	.59	.63
TE57	.64(.09)	.40	.90	.60
TE58	.80(.09)	.64	1.14	.36
TE59	.39(.06)	.16	.31	.84

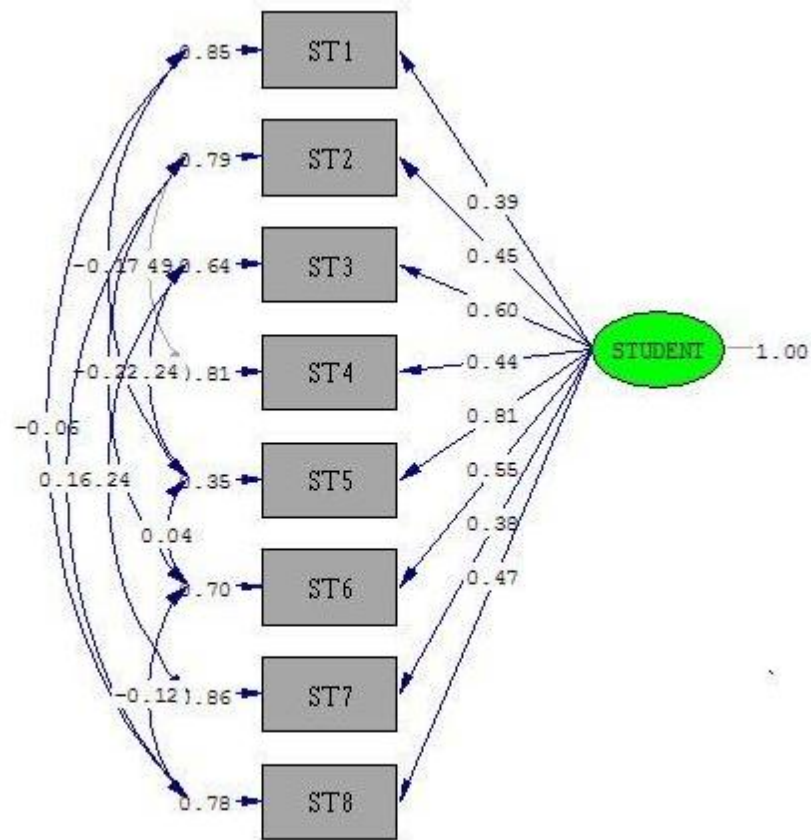
จากตารางที่ 56 และภาพที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันชั้นของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .33-.80 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .11-.64 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .31-1.14 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการพัฒนาครู (TE)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 31.47 $df = 21$ $p = .06625$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = 1.50$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .97$	$> .90$	ผ่าน
$AGFI = .92$	$> .90$	ผ่าน
$RMSEA = .048$	$< .05$	ผ่าน

จากตารางที่ 57 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู (TE) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 31.47 ค่า df เท่ากับ 21 ค่า p เท่ากับ .06625 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ 1.50 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .97 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .92 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .048

2.3.6 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST) แสดงคังภาพที่ 21



Chi-Square=35.03, df=33, P-value=0.37189, RMSEA=0.012

ภาพที่ 21 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST)

ตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ $b(SE)$	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์ คะแนนของ องค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
ST60	.39(.03)	.50	.19	.85
ST61	.45(.03)	.57	.22	.79
ST62	.60(.03)	.66	.41	.64
ST63	.44(.02)	.58	.32	.81
ST64	.81(.03)	.54	.28	.35
ST65	.55(.02)	.74	.50	.70
ST66	.38(.02)	.68	.31	.86
ST67	.47(.03)	.62	.24	.78

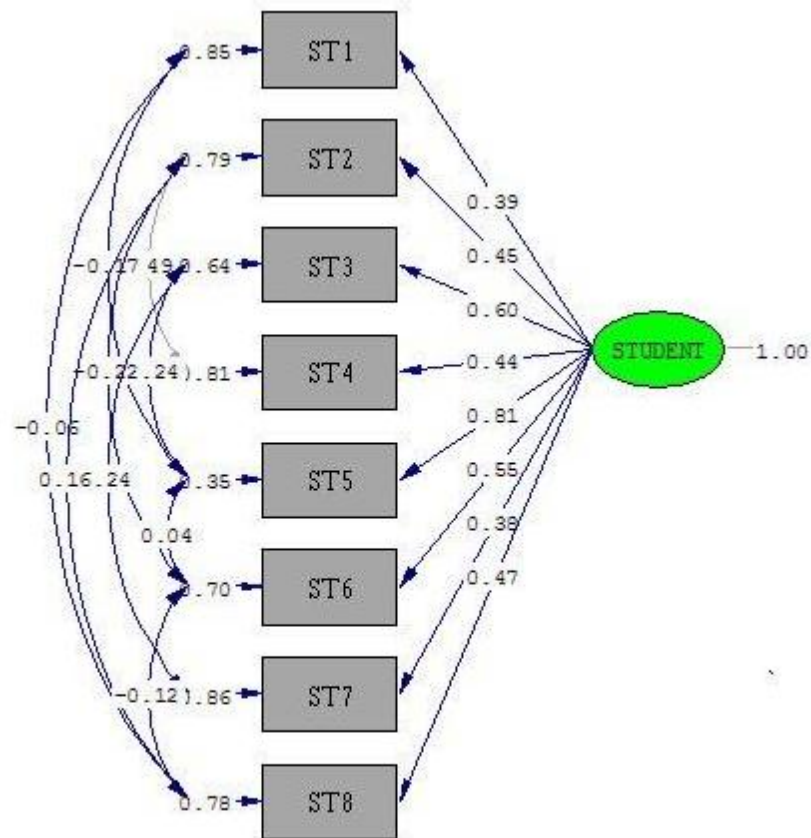
จากตารางที่ 58 และภาพที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .38-.81 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .50-.68 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .19-.50 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการพัฒนานักเรียน (ST)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 35.03 $df = 33$ $p = .37189$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = 1.06$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .99$	$> .90$	ผ่าน
$AGFI = .97$	$> .90$	ผ่าน
$RMSEA = .012$	$< .05$	ผ่าน

จากตารางที่ 59 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน (ST) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 35.03 ค่า df เท่ากับ 33 ค่า p เท่ากับ .37189 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ 1.06 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .97 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .012

2.3.7 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL) แสดงดังภาพที่ 22



Chi-Square=35.03, df=33, P-value=0.37189, RMSEA=0.012

ภาพที่ 22 โมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
(CL)

ตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนัก องค์ประกอบ b(SE)	สัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R^2)	สัมประสิทธิ์ คะแนนของ องค์ประกอบ (FS)	ความคลาดเคลื่อน ของตัวบ่งชี้ (e)
CL68	.68(.04)	.43	.39	.54
CL69	.36(.06)	.13	.25	.87
CL70	.53(.19)	.28	1.32	.72
CL71	.54(.06)	.29	.37	.71
CL72	.57(.03)	.32	.29	.68
CL73	.74(.09)	.55	1.04	.45
CL74	.48(.07)	.23	.45	.77
CL75	.46(.04)	.71	.23	.79
CL76	.68(.06)	.47	.62	.53
CL77	.38(.05)	.15	.27	.85
CL78	.70(.09)	.49	.99	.51
CL79	.69(.03)	.48	.32	.59
CL80	.49(.06)	.24	.43	.76

จากตารางที่ 60 และภาพที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่าเมื่อปรับความสอดคล้องของโมเดลแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .36-.74 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ระหว่าง .13-.71 สัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .23-1.32 และความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้เป็นบวกทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ 61 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL)

ค่าดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ผล
Chi-Square = 17.07 $df = 13$ $p = .19622$	$(p > .05)$	ผ่าน
Chi-Square/ $df = 1.31$	< 2.00	ผ่าน
$GFI = .99$	$> .90$	ผ่าน
$AGFI = .91$	$> .90$	ผ่าน
$RMSEA = .038$	$< .05$	ผ่าน

จากตารางที่ 61 แสดงค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL) พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (CL) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 17.07 ค่า df เท่ากับ 13 ค่า p เท่ากับ .19622 และอัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2)/ df เท่ากับ 1.31 น้อยกว่า 2 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .91 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .038

สรุปการพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 7 ด้าน แสดงดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 สรุปการพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 7 ด้าน

องค์ประกอบหลัก	\bar{X}	SD	X^2	df	p	GFI	$AGFI$	$RMSEA$
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้	3.93	.51	42.46	32	.10220	.97	.92	.039

ตารางที่ 62 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	\bar{X}	SD	X^2	df	p	GFI	$AGFI$	$RMSEA$
2. การบริหารจัดการ หลักสูตรและ การสอน	4.21	.49	50.00	36	.06042	.96	.92	.043
3. การนิเทศ	4.00	.56	31.79	50	.97917	.98	.97	.000
4. การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพ การจัดการเรียนรู้	4.00	.47	23.02	15	.08366	.98	.91	.045
5. การพัฒนาครู	4.06	.63	31.47	21	.6625	.97	.92	.048
6. การพัฒนานักเรียน	4.03	.44	35.03	33	.37189	.99	.97	.012
7. การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้	4.02	.55	17.07	13	.19622	.99	.91	.038
รวม	28.25	3.65	230.84	200	2.45606	6.84	6.52	.225
เฉลี่ย	4.04	.52	32.98	28.57	.35087	.98	.93	.032

จากตารางที่ 62 สรุปการพิจารณาคุณภาพของตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 7 ด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านมีค่าเท่ากับ 4.04 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ .52 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 32.98 ค่า df เท่ากับ 28.57 และค่า p เท่ากับ .35087 นอกจากนี้ยังพบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .93 และค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย ($RMSEA$) เท่ากับ .032

ตอนที่ 3 ผลการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ในการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการตามขั้นตอน ปรากฏผลดังนี้

1. ได้หนังสือคู่มือตามองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน จำนวน 9 บท ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

- บทที่ 3 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- บทที่ 4 การนิเทศ
- บทที่ 5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- บทที่ 6 การพัฒนาครู
- บทที่ 7 การพัฒนานักเรียน
- บทที่ 8 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- บทที่ 9 บทสรุป

2. หนังสือคู่มือที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ได้ครอบคลุมสมรรถนะทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งมีขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 ขั้น ดังนี้

2.1 ขั้นรู้จักตนเอง ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนาโดยให้มีการประเมินตนเอง ซึ่งผู้พัฒนาจะต้องประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง

2.2 ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้จะเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา

2.3 ขั้นการวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของตนเองทั้งในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินผลสำเร็จในประเด็นดังต่อไปนี้

2.3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง

2.3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2.3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.3.4 ผู้รับการพัฒนาคือต้องเขียนแผนการพัฒนาค้นเองโดยมีการระบุเป้าหมาย และระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน

2.4 ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาคือต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมาปฏิบัติตามแผนการพัฒนาค้นเอง ประเมินผลการพัฒนาโดยเทียบกับเป้าหมายที่ระบุไว้ จากนั้นจะนำมาเขียนรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณนารายละเอียดเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะ และเผยแพร่วิธีการพัฒนาที่ประสบผลสำเร็จที่เป็นเลิศสู่สาธารณชน

จากผลการวิจัยในขั้นตอนนี้ทำให้ได้คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาด้วยตนเองเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการต่อไป

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและผลการหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ผลการดำเนินการจัดการวิพากษ์และสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ใน 3 ด้าน คือ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา และด้านคุณค่า ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้จริงและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผลการวิพากษ์และสนทนากลุ่ม (Focus group) มีดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 63 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

รายการประเมิน	\bar{X}	SD	ความหมาย
ด้านรูปแบบ			
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน	5.00	.00	ดีมาก
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร	4.77	.44	ดีมาก
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.77	.44	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน	4.66	.50	ดีมาก

ตารางที่ 63 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของด้วยตนเอง	4.66	.50	ดีมาก
ด้านเนื้อหา	4.66	.50	ดีมาก
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ อย่างชัดเจน			
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนา	4.66	.50	ดีมาก
8. การจัดลำดับเนื้อหาหลักสูตร มีความเหมาะสม	4.88	.33	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	4.77	.44	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรง กับหลักของการบริหารวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า	5.00	.00	ดีมาก
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจ การเรียนรู้			

ตารางที่ 63 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้ที่ชัดเจน	5.00	.00	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ด้วยตนเอง	5.00	.00	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ	5.00	.00	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.85	.24	ดีมาก

จากตารางที่ 63 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ปรากฏว่าคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 64 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
ด้านรูปแบบ			
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนา อย่างชัดเจน	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 64 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของ ผู้บริหาร	4.77	.44	ดีมาก
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.77	.44	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการมีความชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของตัวเอง	4.77	.44	ดีมาก
ด้านเนื้อหา			
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการหลักสูตรและการสอนอย่างชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนา	4.77	.44	ดีมาก
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	5.00	.00	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	4.77	.44	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรง กับหลักของการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและ การสอน	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า			
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและ การสอน	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 64 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษามีหลักสูตร สถานศึกษาอย่างชัดเจน	5.00	.00	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหาร จัดการหลักสูตรและการสอนด้วยตนเอง	5.00	.00	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ	5.00	.00	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.89	.33	ดีมาก

จากตารางที่ 64 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ปรากฏว่าคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนมีความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 65 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศ

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
ด้านรูปแบบ			
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนา อย่างชัดเจน	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 65 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของ ผู้บริหาร	4.77	.44	ดีมาก
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.77	.44	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการมีความชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของตัวเอง	4.77	.44	ดีมาก
ด้านเนื้อหา			
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ อย่างชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนา	4.77	.44	ดีมาก
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	5.00	.00	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทาง วิชาการ	4.77	.44	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ตรงกับหลักของการบริหารวิชาการ ด้านการนิเทศ	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า			
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการนิเทศ	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 65 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษามีการนิเทศ อย่างเป็นระบบ	5.00	.00	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ ด้วยตนเอง	5.00	.00	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ	5.00	.00	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.89	.33	ดีมาก

จากตารางที่ 65 ผลการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการนิเทศ ปรากฏว่าคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนด้านการนิเทศมีความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 66 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
ด้านรูปแบบ			
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนา อย่างชัดเจน	4.88	.33	ดีมาก

ตารางที่ 66 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของ ผู้บริหาร	4.55	.72	ดีมาก
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.66	.50	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการมีความชัดเจน	4.55	.72	ดีมาก
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของตัวเอง	4.66	.50	ดีมาก
ด้านเนื้อหา			
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ อย่างชัดเจน	4.66	.50	ดีมาก
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนา	4.77	.44	ดีมาก
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	5.00	.00	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทาง วิชาการ	4.55	.72	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรง กับหลักของการบริหารวิชาการด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า			
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารด้านการ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 66 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	SD	ความหมาย
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษาโดยใช้ กระบวนการวิจัยเป็นฐาน	4.77	.66	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	4.88	.33	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ	4.88	.33	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	4.77	.66	ดีมาก
เฉลี่ย	4.77	.42	ดีมาก

จากตารางที่ 66 ผลการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ปรากฏว่าคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 67 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาครู

รายการประเมิน	\bar{X}	SD	ความหมาย
ด้านรูปแบบ			
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมี การระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน	4.88	.33	ดีมาก

ตารางที่ 67 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของ ผู้บริหาร	4.66	.50	ดีมาก
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.66	.50	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการมีความชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของตัวเอง	4.77	.44	ดีมาก
ด้านเนื้อหา			
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู อย่างชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนา	4.77	.44	ดีมาก
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	5.00	.00	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	4.77	.44	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ตรงกับหลักของการบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนาครู	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า			
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาครู	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 67 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษาให้เป็นองค์กร ที่มีคุณภาพ	5.00	.00	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู ด้วยตนเอง	5.00	.00	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ	5.00	.00	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.87	.23	ดีมาก

จากตารางที่ 67 ผลการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาครู ปรากฏว่าคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาครูมีความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 68 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนานักเรียน

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
ด้านรูปแบบ	5.00	.00	
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนา อย่างชัดเจน			ดีมาก

ตารางที่ 68 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของ ผู้บริหาร	4.77	.44	ดีมาก
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.77	.44	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการมีความชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะ ของตัวเอง	4.77	.44	ดีมาก
ด้านเนื้อหา			
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นักเรียนอย่างชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับ กระบวนการพัฒนา	4.77	.44	ดีมาก
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	5.00	.00	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	4.77	.44	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ตรงกับหลักของการบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียน	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า			
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการพัฒนานักเรียน	5.00	.00	ดีมาก

ตารางที่ 68 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษาเป็นเป็นองค์กร ที่มีคุณภาพ	5.00	.00	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนา นักเรียนด้วยตนเอง	5.00	.00	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ	5.00	.00	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.89	.20	ดีมาก

จากตารางที่ 68 ผลการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนานักเรียน ปรากฏว่าคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียนมีความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

ตารางที่ 69 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้

รายการประเมิน	\bar{X}	<i>SD</i>	ความหมาย
ด้านรูปแบบ			
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุ จุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน	5.00	.00	ดีมาก
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระ งานต่อการทำงานของผู้บริหาร	4.77	.44	ดีมาก

ตารางที่ 69 (ต่อ)

รายการประเมิน	\bar{X}	SD	ความหมาย
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	4.77	.44	ดีมาก
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเองด้านเนื้อหา	4.77	.44	ดีมาก
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ อย่างชัดเจน	4.77	.44	ดีมาก
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา	4.77	.44	ดีมาก
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	5.00	.00	ดีมาก
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.77	.44	ดีมาก
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	5.00	.00	ดีมาก
ด้านคุณค่า			
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	5.00	.00	ดีมาก
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่อการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษาอันส่งผลต่อคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเอง	5.00	.00	ดีมาก
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ	5.00	.00	ดีมาก
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา	5.00	.00	ดีมาก
เฉลี่ย	4.89	.20	ดีมาก

จากตารางที่ 69 ผลการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ปรากฏว่ากลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้มีความเหมาะสมของกลุ่มโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการหาคุณภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ผลการหาคุณภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยการจัดการวิพากษ์และสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำ เพื่อทำการแก้ไข ปรับปรุงให้กลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้จริงและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งผลการนำเสนอ ผู้วิจัยขอสรุปเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ด้านรูปแบบ

ผลการหาคุณภาพของกลุ่มพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านรูปแบบ มีดังนี้

2.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

- 1) กลุ่มมีความน่าสนใจซึ่งแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนา
- 2) จุดประสงค์ชัดเจน แต่ยังไม่เห็นความสอดคล้องกับการรู้จักตนเองใน 3 ด้าน

2.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1) ชั้นความรู้ควรเข้าไปอยู่ในแต่ละขั้นของการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วย

2) กลุ่มควรจัดชิดซ้ายเนื่องจากเป็นเอกสารวิชาการเพราะไม่ใช่หนังสือที่สำนักพิมพ์จัดพิมพ์

2.1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1) ขั้นตอนการพัฒนาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้กับวัตถุประสงค์ยังไม่สอดคล้องกันนัก ถ้าจะประเมินสมรรถนะความสามารถในการวิจัยต้องมีการวัดสมรรถนะทั้ง 3 ด้านของการวิจัยด้วย

2) ควรมีการสร้างคู่มือการทำวิจัยสำหรับผู้บริหารด้วยจะมีความสมบูรณ์มาก เนื่องจากขั้นตอนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาจะมีความซับซ้อนมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น ๆ

2.1.4 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

กิจกรรมที่พัฒนามุ่งเน้นแนวทางในการส่งเสริมครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอน จึงควรปรับชื่อการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านที่ 4 เป็นการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมากกว่า

2.1.5 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรปรับให้มีตัวชี้วัดการพัฒนาในแต่ละชั้น เพราะ มาก ปานกลาง น้อย อาจเกิดอคติ (Bias) ในการประเมินตนเอง ควรมีรายละเอียดการประเมิน (Rubric) ในแต่ละระดับ จะประเมินได้ตามสภาพจริงมากกว่า

2.1.6 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีกราฟิกให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในขั้นไหน เมื่อพัฒนาแล้วมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2.1.7 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ในบทนำควรมีการนำข้อความสำคัญ (Keyword) โดยการทำเป็นกรอบมโนทัศน์ของแต่ละด้านในบทนำด้วย

2.1.8 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

การอ้างอิง ถ้าไม่ได้เขียนเองทั้งหมดจะต้องมีการอ้างบรรณานุกรมด้วย

2.1.9 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1) การจัดรูปแบบควรให้เป็นรูปแบบทางวิชาการ ระวังเรื่องการฉีกคำ

2) ควรเปลี่ยนการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2.2 ด้านเนื้อหา

ผลการหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านเนื้อหา มีดังนี้

2.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้าน หากให้วางแผนเอง กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเองอาจกำหนดไม่ถูกต้อง ควรมีตัวอย่างการเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนด้วย

2.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีรายการประเมินด้านความรู้ในแต่ละตัวชี้วัดด้วย เพื่อให้เห็นระดับการพัฒนา

2.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการนำเสนอเนื้อหาตามตัวบ่งชี้แต่ละตัว พร้อมทั้งมีการอ้างอิงด้วย

2.2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการประเมินผลการพัฒนาด้านความรู้ในแต่ละสมรรถนะด้วย

2.2.5 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีตัวบ่งชี้แต่ละสมรรถนะ พร้อมทั้งตัวบ่งชี้ผลการพัฒนาอย่างชัดเจน

2.2.6 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรปรับเรียงเนื้อหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

2.2.7 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ในการนำเสนอเนื้อหาควรกระชับ เป็นสรุปเนื้อหาและเรียบเรียงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ศึกษาตามลำดับขั้น

2.2.8 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการกำหนดค่าน้ำหนัก ค่าสถิติ ตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อป้องกันอคติ (Bias) ในการประเมิน

2.2.9 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรระบุให้ชัดเจนว่าในการพัฒนาสามารถแยกพัฒนาแต่ละสมรรถนะได้ หรือต้องพัฒนาเรียงตามลำดับขั้นตอนและครบทุกสมรรถนะ

2.3 ด้านคุณค่า

ผลการหาคุณภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านคุณค่า มีดังนี้

2.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

1) ในการศึกษาจากบุคคลที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้าน ควรมีการกำหนดจำนวนบุคคลต้นแบบ (Role model) อย่างชัดเจนว่าควรศึกษากันคนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง

2.3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ในการปรับคู่มือสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ถ้าทำได้ให้ทำการปรับเพื่อการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด แต่ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ให้เพิ่มข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป ดังนี้

2.3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการวัดสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านความรู้ (Knowledge)

ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะส่วนตัว (Attribute) โดยเนบแบบประเมินสำหรับผู้พัฒนาด้วย

2.3.4 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

แผนการเรียนรู้ ควรมีการนำตัวชี้วัดมาเป็นแนวทางในการเขียน เพื่อให้ผู้บริหารได้แนวทางในการนำไปใช้ได้

2.3.5 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการนำไปทดลองใช้ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อที่จะได้คู่มือที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.3.6 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการระบุระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารจะได้วางแผนการพัฒนาได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3.7 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรแยกคู่มือออกเป็นเล่ม ๆ และควรให้มีการพัฒนาหรือมีกิจกรรมหรือแบบฝึกหัดหลาย ๆ กิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารได้ฝึกและศึกษด้วยตนเองซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละด้านอย่างแท้จริง

2.3.8 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ทำแผนภาพ (Diagram) ภาพรวมให้เห็น และชี้ระบุด้านการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน พร้อมทั้งสรุปส่วนท้ายว่าผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านใดไปแล้วบ้าง ครบทั้ง 7 ด้านหรือไม่ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ตรวจสอบตนเองว่าคู่มือสามารถพัฒนาได้จริง

2.3.9 ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ควรมีการนำหนังสือคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการไปทดลองใช้ด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 3) สร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และ 4) ประเมินความเหมาะสมและคุณภาพของคู่มือพัฒนาพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 50 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 400 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 รวมทั้งสิ้น จำนวน 500 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 217 คน ซึ่งได้มาจากตารางการกำหนดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน และทำการให้สัดส่วนโควตาได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 22 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 173 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square: X^2) ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) ค่า Factor loading ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index = GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index = $AGFI$) ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation: $RMSEA$) ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคโฟกัสกรุป (Focus group)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ 4) องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู 6) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน 7) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และได้ตัวบ่งชี้จำนวน 80 ตัวบ่งชี้

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีดังนี้

2.1 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลมีค่า $\text{Chi-Square} = 42.46$ $df = 32$ $p = .10220$ $GFI = .97$ $AGFI = .92$ $RMSEA = .039$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.2 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลมีค่า $\text{Chi-Square} = 50.00$ $df = 36$ $p = .06042$ $GFI = .96$ $AGFI = .92$ $RMSEA = .043$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.3 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล มีค่า $\text{Chi-Square} = 31.79$ $df = 50$ $p = .97917$ $GFI = .98$ $AGFI = .97$ $RMSEA = .000$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.4 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล มีค่า $\text{Chi-Square} = 23.02$ $df = 15$ $p = .08366$ $GFI = .98$ $AGFI = .91$ $RMSEA = .045$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.5 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลมีค่า $\text{Chi-Square} = 31.47$ $df = 21$ $p = .06625$ $GFI = .97$ $AGFI = .92$ $RMSEA = .048$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.6 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนา
นักเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนี
ความกลมกลืนของโมเดล มีค่า $\text{Chi-Square} = 35.03$ $df = 33$ $p = .37189$ $GFI = .99$
 $AGFI = .97$ $RMSEA = .012$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.7 ความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้าง
บรรยากาศการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันของโมเดล
ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล มีค่า $\text{Chi-Square} = 17.07$ $df = 13$ $p = .19622$ $GFI = .99$
 $AGFI = .91$ $RMSEA = .038$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ผลการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
หนังสือคู่มือตามองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน จำนวน 9 บท ดังนี้
บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ บทที่ 3 การบริหาร
จัดการหลักสูตรและการสอน บทที่ 4 การนิเทศ บทที่ 5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัด
การเรียนรู้ บทที่ 6 การพัฒนาครู บทที่ 7 การพัฒนานักเรียน บทที่ 8 การสร้างบรรยากาศ
การเรียนรู้ และบทที่ 9 บทสรุป หนังสือคู่มือที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ
ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ครอบคลุมสมรรถนะทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ
(Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute)

4. ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 9 บท มีคุณภาพระดับดีมากทุกด้าน และคุณภาพของคู่มือพัฒนา
สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านรูปแบบ

4.1.1 คู่มือมีความน่าสนใจซึ่งแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนา

4.1.2 จุดประสงค์ชัดเจน แต่ยังไม่เห็นความสอดคล้องกับการรู้จักตนเอง

ใน 3 ด้าน

4.1.3 ชั้นความรู้ควรเข้าไปอยู่ในแต่ละขั้นของการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ
ทางวิชาการด้วย

4.1.4 คู่มือควรจัดชิดซ้ายเนื่องจากเป็นเอกสารวิชาการเพราะไม่ใช่หนังสือ
ที่สำนักพิมพ์จัดพิมพ์

4.1.5 ขั้นตอนการพัฒนาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้กับวัตถุประสงค์
ยังไม่สอดคล้องกันนัก ถ้าจะประเมินสมรรถนะความสามารถในการวิจัยต้องมีการวัดสมรรถนะ
ทั้ง 3 ด้านของการวิจัยด้วย

4.1.6 ควรมีการสร้างคู่มือการทำวิจัยสำหรับผู้บริหารด้วยจะมีความสมบูรณ์มาก เนื่องจากขั้นตอนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาจะมีความซับซ้อนมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น ๆ

4.1.7 กิจกรรมที่พัฒนามุ่งเน้นแนวทางในการส่งเสริมครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จึงควรปรับชื่อการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านที่ 4 เป็นการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมากกว่า

4.1.8 ควรปรับให้มีตัวชี้วัดการพัฒนาในแต่ละชั้น เพราะ มาก ปานกลาง น้อย อาจเกิดอคติ (Bias) ในการประเมินตนเอง ควรมีรายละเอียดการประเมิน (Rubric) ในแต่ละระดับจะประเมินได้ตามสภาพจริงมากกว่า

4.1.9 ควรมีกราฟิกให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในขั้นไหน เมื่อพัฒนาแล้วมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

4.1.10 ในบทนำควรมีการนำข้อความสำคัญ (Keyword) โดยการทำเป็นกรอบมโนทัศน์ของแต่ละด้านในบทนำด้วย

4.1.11 การอ้างอิง ถ้าไม่ได้เขียนเองทั้งหมดจะต้องมีการอ้างบรรณานุกรมด้วย

4.1.12 การจัดรูปแบบควรให้เป็นรูปแบบทางวิชาการ ระวังเรื่องการฉีกคำ

4.1.13 ควรเปลี่ยนการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการศึกษาด้วยตนเอง

4.2 ด้านเนื้อหา

4.2.1 แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้าน หากให้วางแผนเอง กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเองอาจกำหนดไม่ถูกต้อง ควรมีตัวอย่างการเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนด้วย

4.2.2 ควรมีรายการประเมินด้านความรู้ในแต่ละตัวชี้วัดด้วย เพื่อให้เห็นระดับการพัฒนา

4.2.3 ควรมีการนำเสนอเนื้อหาตามตัวบ่งชี้แต่ละตัว พร้อมทั้งมีการอ้างอิงด้วย

4.2.4 ควรมีการประเมินผลการพัฒนาด้านความรู้ในแต่ละสมรรถนะด้วย

4.2.5 ควรมีตัวบ่งชี้แต่ละสมรรถนะ พร้อมทั้งตัวบ่งชี้ผลการพัฒนาอย่างชัดเจน

4.2.6 ควรปรับเรียงเนื้อหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

4.2.7 ในการนำเสนอเนื้อหาควรกระชับ เป็นสรุปเนื้อหาและเรียบเรียงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อผู้บริหารจะได้ศึกษาตามลำดับขั้น

4.2.8 ควรมีการกำหนดค่านำหนัก ค่าสถิติ ตัวชี้วัด (KPI) ของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อป้องกันอคติ (Bias) ในการประเมิน

4.2.9 ควรระบุให้ชัดเจนว่าในการพัฒนาสามารถแยกพัฒนาแต่ละสมรรถนะได้ หรือต้องพัฒนาเรียงตามลำดับขั้นตอนและครบทุกสมรรถนะ

4.3 ด้านคุณค่า

4.3.1 ในการศึกษาจากบุคคลที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะแต่ละด้าน ควรมีการกำหนดจำนวนบุคคลต้นแบบ (Role model) อย่างชัดเจนว่าควรศึกษากี่คนเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติจริง

4.3.2 ในการปรับคู่มือสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ถ้าทำได้ให้ทำการปรับ เพื่อการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด แต่ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ให้เพิ่มข้อเสนอแนะในการทำ วิจัยต่อไป ดังนี้

4.3.3 ควรมีการวัดสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะส่วนตัว (Attribute) โดยเนบแบบประเมิน สำหรับผู้พัฒนาด้วย

4.3.4 แผนการเรียนรู้ ควรมีการนำตัวชี้วัดมาเป็นแนวทางในการเขียน เพื่อให้ ผู้บริหารได้แนวทางในการนำไปใช้ได้

4.3.5 ควรมีการนำไปทดลองใช้ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อที่จะได้คู่มือ ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4.3.6 ควรมีการระบุระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อผู้บริหารจะได้ วางแผนการพัฒนาได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.3.7 ควรแยกคู่มือออกเป็นเล่ม ๆ และควรมีการพัฒนาหรือมีกิจกรรมหรือ แบบฝึกหัดหลาย ๆ กิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารได้ฝึกและศึกษาดูด้วยตนเองซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดสมรรถนะ ในแต่ละด้านอย่างแท้จริง

4.3.8 ทำแผนภาพ (Diagram) ภาพรวมให้เห็น และชี้ระบุด้านการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน พร้อมทั้งสรุปส่วนท้ายว่าผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านใดไปแล้วบ้าง ครบทั้ง 7 ด้านหรือไม่ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ ตรวจสอบตนเองว่าคู่มือสามารถพัฒนาได้จริง

4.3.9 ควรมีการนำหนังสือคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการไปทดลอง ใช้ด้วย

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) องค์ประกอบหลักด้านการนิเทศ 4) องค์ประกอบหลักด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาครู 6) องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนานักเรียน 7) องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และได้ตัวบ่งชี้จำนวน 80 ตัวบ่งชี้จากการที่ผู้วิจัยได้วิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการสร้างตัวบ่งชี้ 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ การนิยามตัวบ่งชี้ การรวบรวมข้อมูล การสร้างตัวบ่งชี้ การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ และการวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษา และการนำเสนอรายงาน จึงทำให้ตัวบ่งชี้ทุกตัวที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยนำความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาปรับข้อความเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและตรงประเด็นตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 80 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุขเกษม พาพิณีจ (2542) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการในงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานด้านวัดผลและประเมินผลงานห้องสมุด งานด้านการนิเทศภายใน และงานด้านประชุมอบรมทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากถึง 7 ด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของโกศิษฎ์ เปลรินทร์ (2552) ที่ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้

การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาคู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ และผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบ สมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dennis and Winston (2003) ที่ได้ทำวิจัย เรื่องการพัฒนาเครื่องมือภาวะผู้นำผู้บริหาร เพื่อศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือพัฒนา ภาวะผู้นำผู้บริหารของ Page and Wong (2000) เพื่อลดตัววัด จำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่า Cronbach Alpha (.97) การมอบอำนาจ (Empowerment) มีค่า Cronbach Alpha .89 และการให้บริการ (Service) มีค่า Cronbach Alpha .94

2. จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากขึ้นไป ซึ่งเกินเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น จึงสามารถเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ ที่พบว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 80 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors loading) เกิน .30 และมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า เป็นตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยที่สามารถวัดองค์ประกอบหลักได้ เนื่องจากตัวแปรมีความ คลาดเคลื่อนน้อย โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ในส่วนของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2549) จากผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์ ปัจจัยองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในครั้งนี้ มีประเด็น ที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ซึ่งมีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ มาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ จากผลการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมี ความเห็นตรงกันว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้ โดยตัวบ่งชี้ที่ 5 โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิจัยและนักการศึกษาหลายคน เช่น Hallinger and Heck (1997) กล่าวว่าผลของภาวะผู้นำทางวิชาการคือการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ให้ชัดเจน เช่นเดียวกับที่ Krug (1992) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่าจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น ผู้นำทางวิชาการจึงต้องร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายของโรงเรียนด้วยกัน (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003; Weber, 1996) และสอดคล้องกับงานวิจัยของมารศรี สุทธานิติ (2540) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Supovitz and Pogliano (2001) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจะต้องตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hallinger and Heck (1997) ที่พบว่าผลของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียนโดยกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง บริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญแม้ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวบ่งชี้นี้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก

2.2 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ซึ่งมีจำนวน 14 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดที่ 25 โรงเรียนสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำคัญและสอดคล้องว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้

ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไกลิชท์ เปลรินทร์ (2552) ที่ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ และผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุขเกษม พาพิณิจ (2542) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการในงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานด้านวัดผลและประเมินผลงานห้องสมุด งานด้านการนิเทศภายใน และงานด้านประชุมอบรมทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547) ที่ได้ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน มีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่า ถึงแม้ว่าสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึง

ความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอีกหลายด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถนิเทศครูเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการสอนในประเด็น 1) การวางแผนงานวิชาการโรงเรียน 2) การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา และ 3) การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional leadership) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน

2.3 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการนิเทศ ซึ่งมีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดที่ 28 จัดหาดำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำคัญและสอดคล้องว่าผู้บริหารควรจัดหาดำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552) ที่ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ และผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำ

ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐาน การวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ McElvain (2001) ที่ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำ ทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภายใต้การฝึกอบรมประจำการ เพื่อการเป็น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือของฮาลลิงเจอร์ (Hallinger) ที่เรียกว่า The instructional management rating scale survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงาน วิชาการได้และทำให้เป็นผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในทางที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harchar (1993) ได้ศึกษาพลังความร่วมมือซึ่งเป็น ทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครู ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณุแจสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) การนิเทศและประเมินผล (Supervising and evaluating) รูปแบบความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิด (Forming close personal relationship) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การประชุมพบปะ (Conducting meetings) การริเริ่มโปรแกรมใหม่ ๆ ทางการสอน และจูงใจ ผู้ปกครอง (Soliciting parent) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Matthews (2007) ที่ได้ ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปฏิบัติการประเมินของครูภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลได้จากการเขียน ตอบคำถามปลายเปิด จากการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปฏิบัติการ ประเมินของครูและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยวัดจากการพัฒนาการสอนและ การพัฒนาหลักสูตรการปฏิบัติในการประเมินเรื่องหนึ่งๆที่แสดงให้เห็นว่ามีนัยสำคัญคือการร่วมมือ โดยอาศัยการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมมือกันวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินเพื่อวางแผนการสอนและอภิปรายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การปฏิบัติอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินระหว่างสอนซึ่งบรรยายกลยุทธ์ที่ครูใช้ก่อนและระหว่างการสอน เช่นเดียวกันกับ การวางแผนเพื่อการอภิปรายในห้องเรียน การสะท้อนความคิดเห็น และการปรับการสอน เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และการใช้การประเมินสะสม ซึ่งบรรยายการวิเคราะห์ ข้อมูลสะสมสุดท้ายระดับ โรงเรียน ระดับครูและห้องเรียน และระดับนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอน และ การเปลี่ยนแปลงโครงการสอน ตัวแปรสุดท้าย คือ การปฏิบัติการประเมินโดยรวม ได้แสดงให้เห็น

ว่าครูทั้งโรงเรียนมีความสามารถในการใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2.4 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดที่ 46 ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสุวิมล ว่องวานิช (2545) ที่พบว่าผู้บริหารต้องส่งเสริมการวิจัยมี 8 ประการด้วยกัน คือ 1) สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน 2) สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก 3) สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน 4) สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครู อาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน 5) สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน 6) สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน 7) ยกย่องให้กำลังใจสิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู และ 8) สามารถวางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียนและสอดคล้องกับ

2.5 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการพัฒนาครู ซึ่งมีจำนวน 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดที่ 58 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการพัฒนา
 ครุมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโกศิษฎ์ เบลรินทร์ (2552) ที่ได้พัฒนา
 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา
 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้อง
 ของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการพัฒนา
 ขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการ
 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการ
 เรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้
 ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้
 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล
 โครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความสอดคล้อง
 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้ และผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำ
 ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์
 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐาน
 การวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Supovitz and Poglincio (2001) พบว่าความมุ่งมั่น
 (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มี
 การพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องตรงกับมาตรฐาน โดยเนื้อหาวิชาชีพ
 ครูและและการจัดการศึกษามีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
 ของผู้บริหาร โรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการพัฒนาครู
 ซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ
 Blasé and Blasé (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการส่งเสริม
 การสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยใช้มิติการมองของครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะ
 ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมีลักษณะพิเศษ 2 อย่าง คือ การพูดคุยกับครูเพื่อส่งเสริมการมี
 ปฏิกริยาย้อนกลับ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

2.6 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการพัฒนา
 นักเรียน ซึ่งมีจำนวน 8 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบ
 เชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดที่ 65

โรงเรียนรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำคัญ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็น องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการพัฒนาเด็กนักเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย ของ Leithwood (2006) ที่พบว่าผู้บริหารต้องกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบ ขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำ ทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธวิธีหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน และต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่าง ชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถใน การทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้ มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

2.7 ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งมีจำนวน 13 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดที่ 71 โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย สูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำคัญ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้มีการศึกษา เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้มีการสังเคราะห์โดยการจัดหมวดหมู่เป็น องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำให้ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับการวิจัยของ Gentilucci and Muto (2007) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่งได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำ

เหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Krug (1992) ที่พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหาร โรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีที่สุดคือสิ่งที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

3. ในการสร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน นั้นผู้วิจัยมีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน มีแนวทางที่แน่นอนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ มีความชัดเจนในเนื้อหา มีความถูกต้องเที่ยงตรง โดยกิจกรรมนั้นมีความละเอียด สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย ความครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ในการศึกษาการข้อมูลหรือ ปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี อีกทั้งผู้วิจัยได้สร้างคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการที่ช่วยให้ผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาตนเองใน 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นรู้จักตนเอง ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา โดยการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง ปราศจากอคติ (Bias) ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน ด้วยวิธีตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด 2) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมภาษณ์ และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่ผู้รับการพัฒนาเห็นว่า มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน เพื่อศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการพัฒนาค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 3) ขั้นการวิเคราะห์ ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเอง หลังจากผู้รับการพัฒนาประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลง นั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่าน และโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษา ภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง โดยจะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียน

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้รับการพัฒนา 2) สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จ และ 3) เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้รับการพัฒนา และ 4) ชั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมาปฏิบัติตาม แผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ตลอดจนการสร้าง เครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ และนำเขียนรายงานโดยย่อผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) หรือพรรณารายละเอียดเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้หน้าที่ทรงสมรรถนะ สู่อุสาหธารณชน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารคนอื่น ๆ ได้เห็นแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็น ผู้บริหารที่ทรงสมรรถนะทางวิชาการต่อไป ดังนั้นจึงทำให้ได้หนังสือคู่มือที่มีความครอบคลุม สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน จำนวน 9 บท ดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ บทที่ 3 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน บทที่ 4 การนิเทศ บทที่ 5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ บทที่ 6 การพัฒนาครู บทที่ 7 การพัฒนานักเรียน บทที่ 8 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และบทที่ 9 บทสรุป หนังสือคู่มือที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ครอบคลุมสมรรถนะทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Attribute) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรุติพงษ์ ภูวรัวรวานนท์ (2554) ที่ได้วิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 4 องค์ประกอบ 70 ตัวบ่งชี้ 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ ในการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้ แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน และการวัดประเมินผล เมื่อนำรูปที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ พบว่า ผู้รับการพัฒนาทดลองมีเจตคติที่ดีต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

4. ผลการประเมินประสิทธิผลและศึกษาประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 9 บท มีคุณภาพระดับดีมากทุกด้าน ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้วิจัยได้สร้างคู่มือที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ และ มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ และผู้วิจัยดำเนินการจัดการวิพากษ์และสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบ

คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะต่อคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนใน 3 ด้าน คือ ด้านรูปแบบ ด้านเนื้อหา และด้านคุณค่า ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยเทคนิคโฟกัสกรุป (Focus group) ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับ มหาวิทยาลัยในด้านบริหารการศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการนิเทศ ด้านการวิจัย ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในการประเมินประสิทธิภาพพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ (Focus group) ทำให้ผลการประเมินประสิทธิผลและศึกษาประสิทธิภาพของคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 9 บท มีคุณภาพระดับดีมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของสรุติพงศ์ ภูวรัวรานนท์ (2554) ที่ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 4 องค์ประกอบ 70 ตัวบ่งชี้ 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้ เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน และ การวัดประเมินผล เมื่อนำรูปที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้พบว่าผู้รับการทดลองมีเจตคติที่ดีต่อรูปแบบ ที่พัฒนาขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ในเรื่องใด ๆ เพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถใช้กระบวนการ เช่นเดียวกันกับงานวิจัยนี้ กล่าวคือกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ นิยามตัวบ่งชี้ รวบรวมข้อมูล สร้างตัวบ่งชี้ ตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ และวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการ ศึกษา และนำเสนอรายงาน การใช้วิธีการทดสอบเพื่อยืนยันทางสถิติ จะทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพ ไปใช้ในการกำหนดนโยบายเป็นแนวปฏิบัติและใช้เป็นแบบประเมินการปฏิบัติงานได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำตัวบ่งชี้ที่ผ่านการพัฒนาจนมีคุณภาพ ยืนยันได้ด้วยข้อมูลทางสถิตินี้ ไปใช้ในการฝึกอบรมเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และเป็นแบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 หน่วยงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ควรบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับงานวิชาการและภาวะผู้นำทางวิชาการในหลักสูตรให้มากขึ้น

2.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำตัวบ่งชี้ที่ผ่านการพัฒนาจนมีคุณภาพยืนยันได้ด้วยข้อมูลทางสถิตินี้ ให้โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนและยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน อาจดำเนินการในโรงเรียนจำนวนหนึ่งก่อน แล้วสรุปผลเพื่อนำไปใช้ในโรงเรียนอื่น ๆ ต่อไป

2.4 โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำตัวบ่งชี้ไปสร้างเกณฑ์การประเมินหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก เช่น สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในทางวิชาการ

2.5 การคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหรือยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนได้ กล่าวคือ สาระในการสอบคัดเลือก ควรบรรจุเนื้อหาเชิงวิชาการที่สามารถระบุได้ว่า ผู้สอบได้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.6 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี จะต้องแสดงออกว่า เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง มีความรู้เรื่องหลักสูตร การสอน และการประเมิน มีความรู้เชิงวิชาการที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถที่จะเป็นแหล่งข้อมูลให้แก่ครู และชุมชนได้มีความรู้เรื่องจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้และฝึกฝนในทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่กำลังกล่าวมานี้ ที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรอยู่ในโรงเรียนให้มากขึ้นและพร้อมที่จะพูดคุยพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้คำปรึกษา และแนะนำสาระต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเรียนรู้ และงานต่าง ๆ ที่จะส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้แก่ครูและนักเรียนได้

2.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการนำคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการไปใช้เป็นคู่มือพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารได้ศึกษาและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการตามกระบวนการพัฒนาทั้ง 4 ชั้น โดยต้องสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ผู้สนใจสามารถนำตัวบ่งชี้ที่ผ่านการวิเคราะห์นี้ไปทำวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้บริหารโรงเรียน

3.2 ผู้สนใจหรือโรงเรียนสามารถนำตัวบ่งชี้นี้ไปใช้ดำเนินการในโรงเรียน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) หรือเป็นวิจัยปฏิบัติการ (Action research) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนทั่วไป

3.3 กลุ่มโรงเรียนสามารถเลือกตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการระดับมาก 5 อันดับแรกมาทำวิจัยปฏิบัติการในกลุ่มโรงเรียน

3.4 ควรมีการนำคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการไปทดลองใช้ (Implement) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับผู้บริหารพัฒนามากยิ่งขึ้น

3.5 คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการควรมีตัวอย่างการเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้าน เพื่อให้ผู้บริหารพัฒนาใช้เป็นแนวทาง พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

3.6 ควรมีการนำตัวบ่งชี้ไปพัฒนาเป็นคู่มือในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการรูปแบบอื่น ๆ เช่น การพัฒนาในรูปแบบออนไลน์ หรือการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

บรรณานุกรม

กมล ภูประเสริฐ. (2544). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เมทิปส์.
กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. ปรินซ์นิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

กองวิจัยการศึกษา. (2545). *วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *ผลสอบ PISA กับอนาคตการศึกษาไทยในเวทีโลก*. เข้าถึงได้จาก <https://blog.eduzones.com/tonsungsook/120382>

กวี วงศ์พุด. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

กฤษดา บุญหมื่น. (2556). *ความหมายของกลุ่มมือครู*. เข้าถึงได้จาก http://xn--12c2c0ada3b5b3ao7h2d.blogspot.com/2013_08_01_archive.html

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. (2556). *คู่มือการจัดกิจกรรมการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้*.

เข้าถึงได้จาก <http://www.phetchabun2.com/>

กิติมา ปรีดีดิถก. (2545). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.

กัลยกร มั่นถาวรวงศ์. (2547). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิชาการ*, 2 (2), 117-146.

กัลยา วานิชปัญญา. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

เกื้อกุล แสงพริ้ง. (2541). *การศึกษาการเป็นผู้นำทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไถศิษฏ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. คณะนิพนธ์ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กุลยา ดันดิผลาชีวะ. (2532). *การพัฒนารูปแบบการฝึกปฏิบัติกรพยาบาลเนนชุมชนสำหรับ*

นักศึกษาพยาบาล วิธีเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะอนุกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2556). สารานุกรมระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์. เข้าถึงได้จาก <http://www.bb.go.th/information/semina/>

15dec_46/Encyclopedia%20RE1.doc

ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธ์ (2542). รายงานการวิจัยการศึกษาและจัดทำคู่มือ

การปฏิบัติงานอาสาสมัคร ท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม. นครปฐม:

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เคนหวัง บุญเทศ. (2553). รูปแบบการนำนโยบายกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่การปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. คุุณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

จตุรงค์ ภู่อู่เย็น. (2541). พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จรัส สุวรรณมาลา. (2539). การตรวจสอบผลการดำเนินงาน: กลยุทธ์ในการปรับปรุงภาครัฐ.

กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

จักรพงษ์ ธานีบุตร. (2547). บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/538526>

ชัยรัตน์ หลาขวัชระกุล. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. คุุณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณรงค์ แสนทอง. (2547). กลยุทธ์การบริหารคนสำหรับคนบริหาร. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2546). การวัดผลการดำเนินงานแบบคุณภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

เดือนใจ คลประสิทธิ์. (2553). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ชั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2555). การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: ตอนรูปแบบและทฤษฎี การเรียนรู้อนาคต. เข้าถึงได้จาก <http://thanompo.edu.cmu.ac.th>

- ถาวร เล็งเอียด. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภายใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองใบ สุธาจารี. (2549). ทฤษฎีองค์กร: วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ (พิมพ์ครั้งที่ 6). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ถวิล อรัญเวศ. (2555). หลักการบริหารคนและบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์. *วารสารข้าราชการครู*, 2(3), 21-22.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาเดช บุญเชิดชู. (2553). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา สำเร็จผล. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเกื้อ คอรวาเวช. (2543). นวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พรินติ้ง.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์, สมคิด พรหมจ้อย, เสน่ห์ จุ้ยโต, และจันทร์พร พรหมมาศ. (2547). การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุหงา วชิระศักดิ์มงคล. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประยูร อาคม. (2548). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายอำเภอสังคมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2551). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.

ปัทมา เพชรไพรินทร์. (2547). *สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น*.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 6.

พนัส หันนาคินทร์. (2540). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชัย แก้วสุวรรณ. (2548). *บทบาทของผู้บริหารงานโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พิมล ศรีสุภาพ. (2546). *Discharge planning*. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิค.

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). *หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางการพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2551). *สู่การอุดมศึกษาหลังโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2543). *การนิเทศการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวิช ทองโรจน์. (2556). *รูคอีก! WEF จัดอันดับการศึกษา “ไทย” คุณภาพต่ำ ตามกัน “ลาว-เขมร-เวียดนาม”*. เข้าถึงได้จาก [http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

[CompetitivenessReport_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

ภาวดี ธาราศรีสุทธิ. (2544). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มนัส ไชยศักดิ์. (2547). *ผู้บริหารโรงเรียนกับการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน*. *วารสารวิชาการ*, 4(7), 49.

มาฆมาส กาญจนาคาร. (2549). *สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มารศรี สุทธานิติ. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เยาวลักษณ์ แสงสร้อย. (2542). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น*. วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุทธ ไกรวรรณ. (2551). *วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย 4*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ราชบัณฑิตสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : นานามีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

รุ่ง แก้วแดง. (2544). *การประกันคุณภาพการศึกษา ทุกคนทำได้ไม่ยาก*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

รัตนกร อิมประเสริฐ. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารระดับต้น*

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารข้าราชการ*, 50(2), 10-24.

เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2555). *คู่มือการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์จากอาคาร (ภาคปฏิบัติและตัวอย่าง)*. ขอนแก่น: กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วรรณภา นาพันธิบ. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*

ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วารภรณ์ สุขสุขะโน. (2555). *การกำหนดขนาดตัวอย่าง*. เข้าถึงได้จาก <http://teacher.aru.ac.th/waraporn/images/stories/pdf/samplesize.pdf>

- วิพุธ อ่องสกุล (2552). *การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- วิลาวัดย์ มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. คุษณินิพนธ์การศึกษาคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิสวรรณ พลเสน. (2547). *คู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนกลุ่มเสี่ยงในระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี*. ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรุช มาณะศิริรานนท์ และวุฒิพงษ์ ยศธาสุดิคม. (2547). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจ ชั้นประทวน-พลตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- วีระวัฒน์ ปันตามัย. (2540). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวพินิจเชิงระบบ*. *วารสารข้าราชการ*, 42(3), 28-47.
- วัชรา เล่าเรียนดี. (2545). *เทคนิคการจัดการเรียนการสอนและการนิเทศ: โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชร บวรณสิงห์. (2544). *การบริหารหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันเพ็ญ ผ่องกาย. (2556). *การใช้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน (โครงการ)*. เข้าถึงได้จาก <http://ia.psd.ku.ac.th/doc/kpi.doc>.
- ศรุติพงศ์ ภูวัชรวีรานนท์. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. คุษณินิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษณินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546). *การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภวรรณ เสถานนท์. (2548). *สมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียง*

- เลียงเหนือ. วิทยานิพนธ์สาขารณศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
 สาขารณสุข, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สงบ ประเสริฐพันธุ์. (2543). *ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2545). *ยุทธวิธีการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่นจำกัด (มหาชน).
- สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล. (2548). *ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์
 การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริธานี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
 ต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. คุษุณิพนธ์ศึกษาศาสตร
 คุษุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์.
- สงัด อุทรานันท์. (2538). *การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ*. กรุงเทพฯ: วงเดือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*.
 กรุงเทพฯ: สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัย
 ทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เลียงเชียง.
- สุทธิชัย คนกาญจน์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. คุษุณิพนธ์
 การศึกษาคุษุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรี
 นครินทรวิโรฒ.
- สุขเกษม พาพิณิจ. (2542). *การศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
 หนองบัวลำภู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพล วังสินธุ์. (2537). *โรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ*. *สารพัฒนาหลักสูตร*, 14(119), 10-12.
- สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2549). *สถิติ
 การวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้
 โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุวิมล ดิรกานันท์. (2542). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2545). *เคล็ดลับการทำวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2556). *ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- เสถียร คามีสักดิ์. (2551). *คู่มือการขอกำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ ของข้าราชการประเภททั่วไปในสังกัดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). *การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2544). *ผลการวิเคราะห์การจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2551). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). *การพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบสู่การปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกฤษฎมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ((2543). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://ocs.go.th/veform/PDF/competency.pdf>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. (2544). *การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2544 ของกระทรวงศึกษาธิการระยะครึ่งแผน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2556). รายงานผลการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. เข้าถึงได้จาก

<http://www.mattayom2006.net/question.asp?QID=886>

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2544). การสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินรอบแรก (2544-2548) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. เข้าถึงได้จาก

http://www.onesqa.or.th/upload/195/FileUpload/1398_2097.pdf

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2549). มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: ประถมและมัธยมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553). กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). มาตรฐานการปฏิบัติตน คุรุสภา 2548. เข้าถึงได้จาก

<http://pri.obec.go.th/kmc/modules.php?name=News and file=print and sid=331>

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การคุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2552). ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลก. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

องค์การ อินทรมพรรย์. (2539). การบริหารงานวิชาการ: การจัดการโรงเรียนประถมศึกษา.

กรุงเทพฯ: ชวนทิพย์.

อรพร อุณากรสวัสดิ์. (2536). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อรณพ จินะวัฒน์. (2544). การประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ความคาดหวังและแนวทางในการดำเนินการ. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาและผู้ประเมินและผู้รับการประเมินภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.

อรวิไล สว่างคำ. (2548). คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดบริการแนะแนวระดับประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,

- สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
 อนุชิต เจริญใจ. (2545). *คู่มือการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะของนักเรียนนักศึกษาสังกัด
 กรมอาชีวศึกษา*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
 วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรพินทร์ ชูชม. (2542). *การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: ที เอส
 บี โปรดักส์.
- อรัญญา สมแก้ว. (2547). *Competency management การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.Consultthai.com/article/article07>
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2548). *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอส ดี.
 เพรส.
- อุทุมพร จารมรمان. (2541). *รูปแบบการประกันคุณภาพการอุดมศึกษาและตัวบ่งชี้ผลการประกัน
 คุณภาพ ประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อจริยา วัชรวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับ
 นักศึกษาพยาบาลศาสตร์*. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนา
 หลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอกวุฒิ ไกรมาก. (2541). *การสร้างคู่มือครูในการจัดหาและใช้ประโยชน์วิทยากรท้องถิ่นสอนวิชา
 ช่างอุตสาหกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขา
 หลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อำนาจ เถาตระกูล. (2541). *คู่มือการเขียนแผนการสอนเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพอาชีวศึกษา*.
 กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*.
 กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). *A Theoretical and empirical analysis of the
 nature, meaning, and influence of instructional leadership*. Retrieved from
<http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwpAZ4GAwJ:www.coe.ohio-state.edu>
- Arkansas School District. (2007). *High school principal job description Arkansas State*.
 Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:iUhd3aviHPcJ:wildcats.afsc>.

k12.ar.us/te

- Bamburg, J., & Andrews, R. (1990). School goals, principals and achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 175-191.
- Barth, R. (1990). *Improving schools from within*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barth, R. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks: Corwin.
- Barth, R. (1999 a). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Barth, R. (1999 b). Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7(1), 16-20.
- Barth, R. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Empowering Teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks: Corwin.
- Bookbinder, R. M. (1992). *The principal: Leadership for the effective and productive school*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Bossert, S. T. (1988). *School effects (Boyan, N. J., Ed.) handbook of research on education administration: A Project of the American in educational research association*. New York: Longman.
- Bottani, N., & Walberg, H. J. (1994). *International educational indicators in the international encyclopedia of education*. New York: Emerald.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. (1979). Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement. *E. Lansing MI ED*, 181, 5.
- Caroline, H. L. (1985). *Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership*. California University of Southern California.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., & Elbert, N. F. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. New York: Macmillan Publishing.
- Cascio, W. F. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.

- Chell, J. (1999). *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A summary of a master's project by Jan Chell*. Retrieved from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>
- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: Globalisation, innovation and development*. London: Thomson.
- Cheryl M. (1986). *Including education setting based mental-health related services in Individualized Education Plans*. New York: St. Paul.
- Chrispeels, J. H. (1992). *Purposeful restructuring: Creating a climate of learning and achievement in elementary schools*. London: Falmer.
- Collins Essential Thesaurus. (2006). *Collins essential thesaurus* (2nd ed.). New York: Harper Collins.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence.
- Coughlin, M. F., Kinkle, B. K., & Bishop, P. L. (2002). Degradation of acid orange 7 in an aerobic biofilm. *Chemosphere*, 46, 11-19.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership: A problem-based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teacher*. Boston: Allyn and Bacon.
- Debevoise, W. (1984). *Synthesis of research on the principal as instructional leader in education leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dessler, G. (1997). *Management: Leading people and organizations in the 21st ed. century*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Gateshead: Athenaeum.
- Douglass, A. (1965). *Press freedom and global politics*. Westport, Conn: Praeger
- Drago-Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: Principal leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

- Edmonds, R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9(2), 28-32.
- Elmore, R. (2002). Hard questions about practice. *Educational leadership*, 59(8), 22-26.
- Ewell, P. T., & Jones D. (1994). *Pointing the way: Indicators as policy tools in higher education*. Denver: Education Commission of the States.
- Fleming, C., & Fleming, M. J. (2001). *Distributed leadership: Leadership in context UNESCO-APEID in international conference* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fullan, M. (2000). *Leadership for the twenty-first century: Breaking the bonds of dependency in the jossy-bass reader on educational leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2003). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Gentilucci, J. L., & Muto, C. C. (2007). Principals' Influence on Academic Achievement: The Student Perspective. Retrieved from <http://bul.sagepub.com/cgi/content/abstract/91/3/219>
- Gervin, J. (2001). *Leadership and nursing*. Basingstoke: Mac Millan.
- Glatthorn, A. D. (1984). *Differentiated supervision*. Washington D.C.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman, C. D. (2009). *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership* (2nd ed.). Boston: Pearson Education.
- Goddard, R., Sweetland, S., & Hoy, W. (2000). Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics: A multilevel analysis. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 683-702.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Gorman, M. R. (1993). *Time management strategies and the implications for instructional leadership of high school principals: a case study analysis*. Pennsylvania: Widener University.
- GovTrack.us. H.R. 3441-110th Congress . (2007). *Instructional Leadership act of 2007, GovTrack.us (database of federal legislation)*. Retrieved from <http://www.govtrack.us/congress/bill.xpd?bill=h110-3441> and tab=summary
- Grogan, M., & Andrews, R. (2002). Defining preparation and professional development for the future. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 233-256.

- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leader. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1997). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Harchar, R. L. (1993). Collaborative power: A grounded theory of administrative instructional leadership in the elementary school. *Journal of Education Administration*, 34(3), 15-29.
- Heck, R., & Marcoulides, G. (1990). School culture and performance: Testing the invariance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 76-95.
- Hessel, K., & Holloway, J. (2005). *A framework for school leaders: Linking the ISLLC standards to practice*. New Jersey: Educational Testing Services.
- Hoachlander, G., Martha, A., & Renee, B. (2001). *Leading school improvement: What research says*. Berkeley: MPR Associates.
- Hopkins, D. A., Harris, C., & Jackson, D. (1997). Understanding the school's capacity for development. *School Leadership and Management*, 17(3), 401-411.
- Hopkins, D. A., Harris, C., & Watts, R. (2000). *Creating the conditions for teaching and learning*. London: David Fulton.
- Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leadership: A learning-centred guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W., & Sabo, D. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hoy, W. Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- Huber, S. G. (2007). *The recruitment and selection of school leaders*. New York: Routledge.

- Hughes, L., & Ubben, G. (1989). *The elementary principal's handbook*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Idvall, E., Hamrin, E., & Unosson, M. (2002). Nursing documentation of postoperative pain management. *Journal of Clinical Nursing*, 11(6), 734-742.
- International Institute for Sustainable Development (IISD). (2001). *Definition of Indication*. Retrieved from http://hostings.diplomacy.edu/baldi/malta2001/statint/Statistics_Int_Affairs-27.htm.
- Irving. (2007). *Principal job description, irving independent school district, p.o. box 152637, 2621 w. airport freeway, Irving, TX 75015-2637*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:AhJK87DWW8AJ:www.irvingisd.net/Vac...>
- Ivan, T. R., Militza, C., & Dave, B. (2002). Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. *The Occupational Psychologist*, 70(1), 71-79.
- Jantzi, R. J., & Steinbach, T. (1999). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement, a working paper*. Retrieved from www.hub.mspnet.org/index.cfm/11589
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education systems*. London: The Anchor.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software.
- Krejcie, R. V., & Morgan, G. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kija, J. (1987). *School Effectiveness characteristics and school incentive reward*. South Carolina: University of South Carolina.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational leadership*, 59(8), 12-15.
- Krug, S. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Krug, S. (1993). Leadership craft and the crafting of school leaders. *Phi Delta Kappan*, 75(3), 240-244.
- La Porte. (2007). *La Porte independent school district; job description*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:ll5f9goxiNcJ:www.lpisd.org/hr/jobdescri>

- Lambert, L. (2002). *Toward a deepened theory of constructivist leadership in the constructivist leader* (2nd ed.). New York: Teachers College Press and Oxford.
- Larson-Knight, B. (2000). *Leadership, culture, and organizational learning in understanding schools as intelligent systems*. Thousand Oaks, CT: JAI.
- Lashway, L. (2002). *Developing instructional leaders*. Retrieved From <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Developing-Instructional-Leaders.html>
- Laurie, A. J., Matzke, M. A. (2005). *School reform proposals: The research evidence*. Greenwich, CT: Information Age.
- Leadwood, K., & Duke, D. (1999). Individual and social aspects of learning. *Review of Research in Education*, 23, 1-24.
- Leithwood, K. (2006). *A review of the research: Educational leadership the laboratory for student success at the temple university center for research in human development and education*. Retrieved from <http://www.temple.edu/lss>
- Lezotte, L. (1994). The nexus of instructional leadership and effective schools. *The School Administrator*, 51(6), 22-23.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance, educational administration: Concepts and practices* (4th ed.). Belmont: Wadsworth/ Thompson Learning.
- Lunenburg, F., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices* (2nd ed.). New York: Wadsworth Publishing.
- McNiff, J. (2002). *Action research: Principles and practice*. London: Jossey-Bass.
- McNeill, N., Cavanagh, R., Silcox, S. (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.
- McSherry, W., Draper, P. Kendrick, D. (2002). The construct validity of a rating scale designed to assess spirituality and spiritual care. *International journal of nursing studies*, 39(7), 723-734.
- Marion, G. (2012). *Instructional leadership act of 2007*. Retrieved from <http://www.leadertalk.org/2007/09/instructional-1.html>

- Marsh, D. (2004). *Educational leadership for the 21st century: Integrating three emerging perspectives*. Chicago: American Educational Research Association.
- Mary, B. K., & Andrea, C. (2007). *Response to intervention (RTI): A primer for parents*. Retrieved from <http://www.ldonline.org/article/15857>
- Matthews, P. (2007). *Qualities and Characteristics of the First National Leaders in Education: What do they bring to the role?* Nottingham: NCSL.
- Mbatha, M. V. (2004). *The principal's instructional leadership role as a factor influencing academic performance: a case study*. Retrieved from <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/ETD-desc/desc?urn=etd-05272005-152252>
- McClelland, D. C. (1993). Introduction to the concept of competence. In L. M., Spencer and S. M., Spencer. *Competence at Work*. New York: John Wiley and Son.
- McDowelle, J., & Buckner, K. (2002). *Leading with emotion: Reaching balance in educational decision-making*. Lanham, Maryland: Scarecrow.
- McGregor, D. (1965). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book.
- McKee, A., Boyatzis, R., & Johnson, F. (2008). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business: Review.
- Murphy, K, J. (1990). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- McEwan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin.
- Mitchell, C., & Castle, J. (2005). The instruction role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.
- Monona Grove. (2007). *Principal; job description Monona Grove school district, wisconsin*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:5KFSpyrX1nwJ:www.mgsd.k12.wi.us/lo...>
- Mumford, A. (1980). *Individual and organizational learning: The pursuit of change*. New York: MCB University.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. *Advances Educational Administration*, 1, 163-200.

- New Zealand's Official Statistics Agency. (2005). *Criteria for indicator selection*. Retrieved from, <http://www.stats.govt.nz/products-and-services/useruides/indicator-guidelines/indicator-guidelines-indicator-selection.htm>
- No Child Left Behind. (2002). *No child left behind*. Retrieved from <http://www.ed.gov/nclb/landing.jhtml>
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principal's instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals NASSP Bulletin*, 89(645), 56-71.
- Oklahoma. (2007). *Oklahoma Principal Qualifications*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:mPiWD59rkKYJ:durantisd.org/admin/pe...>
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Boston: Pearson.
- Oxford Dictionary. (1981). *Oxford*. Oxford: Pergamon.
- Oxford English Dictionary (OED). (1989). *Oxford*. Oxford University.
- Pendleton County. (2007). *Pendleton county schools job description; principle West Virginia*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:YJk3kUc2OJ0J:www.pendletoncountysc>
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Reitzug, U. C. (1997). Images of principal instructional leadership: From super-vision to collaborative inquiry. *Journal of Curriculum And Supervision*, 12(4), 325-343.
- Rhinehart, J., Short, P., Short, R., & Eckley, M. (1998). Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence process. *Educational Administration Quarterly*, 34(45), 630-649.
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (2002). *Introduction: A framework for examining organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Ruff, W. G., & Shoho, A. R. (2005). Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554-577.
- Ruffin, C. A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership and preparation: perspective of urban principals*. Retrieved from <http://idea.library.drexel.edu/>

handle/1860/1796

- Rylatt, A., & Lohan, K. (1995). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection. *Frontiers of health services management*, 18(4), 3-18.
- Scarpello, V., Ledvinka, J., & Bergmann, T. (1995). *Human resource management: Environments and functions* (2nd ed.). Ohio: Southwestern College.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance current directions. *Psychological Science*, 1(2), 89-92.
- Schmoker, M. (2006). *Results now*. Alexandria: Virginia.
- Selim, M. A. (2001). Why spirituality, and why now?. *The School Administrator*, 71(12), 185-186.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325-344.
- Shores, A. (1960). *The School Administrator: Empowering school improvement teams*. New York : Ronold.
- Short, P. M., & Spencer, W. A. (1990r). Principal instructional leadership. *Journal of Research and Development in Education*, 23(2), 117-122.
- Somerset School. (2007). *Qualifications and duties of the elementary school principle*. Highbridge: Somerset School.
- Southworth, G. (2002). *School leadership and management, instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:nYWtGw5KnOJ:www.oaes.org/k-8/li...>
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). *Competency at work*. USA.: John Wiley and Sons.
- Spillane, J. P., Hallett, T., & Diamond, J. B. (2003). Forms of capital and the construction of leadership: Instructional leadership in urban elementary school. *Sociology of Education*, 76(1), 1-17.
- Supovitz, J. A., & Poglinco, S. M. (2001). *Instructional leadership in a standard-based reform the consortium for policy research in education*. Retrieved from <http://eric.Uoregon.edu/ReproductionRelease.html>.

- Teddlie, C., & Stringfield, S. (1993). *Schools make a difference: Lessons learned from a 10-year study of school effects*. New York: Teachers College.
- Terry, P. M. (1996). *The Principal and instructional leadership*. Fort Wayne: Indiana-Purdue University.
- The American Heritage. (2000). *Dictionary of the english language, fourth edition* copyright 2000 by houghton mifflin company. Retrieved from <http://www.thefreedictionary.com/indicator>
- Trusty, F. M. (1986). *Administrator/ supervisor career ladder orientation manual*. Nashville, Tennessee: Tennessee Department of Education.
- U.S. Department of Education. (2005 a). *Reading first leadership at the school level: The principal the newsletter for the reading program*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:-ozIGkY7cYJ:www.readingfirstsupport...>
- U.S. Department of Education. (2005 b). *What is instructional leadership and why is it so important? the newsletter for the reading program*. Retrieved on May 13, 2013 from [http://72.14.235.104/search?q=cache:-mozIGkY7cYJ: www.readingfirstsupport](http://72.14.235.104/search?q=cache:-mozIGkY7cYJ:www.readingfirstsupport)
- U.S. Environmental Protection Agency (EPA). (2008). *Indicator Development for Estuaries. Development for Estuaries report*. Retrieved from http://www.epa.gov/nep/indicators/pdf/indicators_manual.pdf
- Van, D., & Kruger, A. G. (2003). *An educator's guide to school management skills*. Pretoria: Van Schaik.
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey., L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A., and Rasmussen, H. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Walker, D, & Lambert, L. (1995). *Learning and leading theory: A century in the making in The constructivist leader*. New York: Teachers College.
- Warner, C. (2005). *Educational leadership philosophy*. Retrieved from <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2005). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Retrieved from www.hub.mspnet.org/index.cfm/11589

- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith, and P. Piele, (Eds.), *School leadership*. Oregon: Clearinghouse of Educational Management. Eugene.
- Webster. (1987). *Webster's New World Dictionary*. New York: Compact School the Wori.
- Wiebe, D., G. (1992). Relating Theory to Practice: Instructional Leadership and the Principal. *Journal of School Leadership*, 1(1), 87-90.
- Wildy, H., & Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31(2), 43-62.
- Williams, H. W. (2004). *A study of the characteristics that distinguish outstanding urban principals: Emotional intelligence, problem-solving competencies, role perception and environmental adaptation*. Retrieved from http://www.eiconsortium.org/dissertationabstracts/williams_h.htm
- Yates, P. (2000). *Instructional Leadership Behaviors of Principals and the Effects of a Balanced Beginning Reading Program in Exemplary Elementary Schools In Northeast North Carolina Regent University*. Retrieved from <http://www.regent.edu/acad/global/publications/dissertations/yates2000.shtml>
- Yau-chi, C., & Yin-cheong, C. (1992). Study of principals' instructional leadership. *Hong Kong Secondary Schools Educational Research Journal*, 2(8), 51-53.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence/ *IOC*)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence/ *IOC*)

- | | |
|--|---|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ | ประธานสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(HRDI) AMERICAN COASTLINE
University |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด | อาจารย์พิเศษประจำศูนย์นวัตกรรม
การบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ถาวร สารวิทย์ | ประธานหลักสูตร สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 4. ดร.ดิเรก พรสีมา | ที่ปรึกษาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
ด้านมาตรฐานวิชาชีพ |
| 5. ดร.ภูมิพัฒน์ รักพรมงคล | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร |

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์หาค่า IOC

ตารางที่ 70 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์หาค่า IOC

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
6	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
11	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
22	+1	0	+1	0	+1	3.00	.60	มีความสอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง

ตารางที่ 70 (ต่อ)

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
25	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
38	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
46	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
47	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
48	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
49	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง

ตารางที่ 70 (ต่อ)

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
50	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
51	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
52	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
53	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
54	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
55	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
56	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
57	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
58	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
59	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
60	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
61	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
62	+1	0	+1	0	+1	3.00	.60	มีความสอดคล้อง
63	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
64	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
65	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
66	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
67	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
68	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
69	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
70	+1	+1	+1	0	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
71	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
72	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
73	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
74	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง

ตารางที่ 70 (ต่อ)

ข้อที่	คนที่					รวม	เฉลี่ย	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5			
75	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
76	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
77	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
78	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง
79	+1	0	+1	+1	+1	4.00	.80	มีความสอดคล้อง
80	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	มีความสอดคล้อง

ภาคผนวก ข

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ชื่อหัวข้อคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
A FACTOR ANALYSIS OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP
CPMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18

ผู้วิจัย นางปราณชลี มะโนเรือง

ประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.สมุท ชำนาญ

อาจารย์ที่ปรึกษา

นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร

ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. แบบประเมินฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. แบบประเมินนี้แบ่งเป็นสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

2.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้
- 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้
- 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

2.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ
- 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล

3) การบริหารหลักสูตรและการสอน

2.3 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 2) การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและ

เหมาะสมกับสถานศึกษา

3) การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

2.4 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
- 2) สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
- 3) วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
- 4) ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.5 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร
- 2) การพัฒนาครู
- 3) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

2.6 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน
- 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2.7 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ

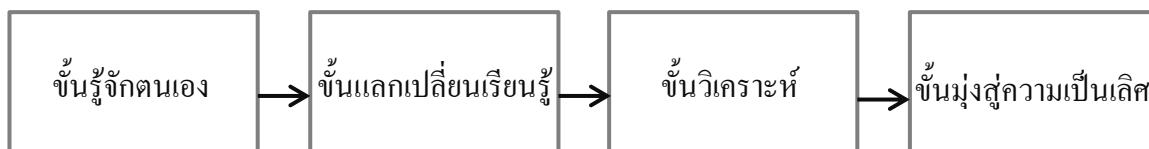
ดังนี้

- 1) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้
- 2) การสะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์
- 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3. หนังสือคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเล่มนี้ เป็นคู่มือในการพัฒนา

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การรู้จักตนเอง ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) การรู้จักตนเอง โดยปราศจากอคติ (Bias) นั้นสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างยิ่ง เมื่อเราค้นพบ

ตัวตนที่แท้จริงของตนเอง รู้จักสมรรถนะขีดความสามารถของตน เราจะสามารถวางแผน วิเคราะห์ และพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศได้ โดยผ่านกระบวนการพัฒนา ดังนี้



กระบวนการดังกล่าวจะดำเนินไปเป็นลำดับ ผ่านการพัฒนาตามใบงานและแบบฝึกหัด โดยมีรายละเอียดในการพัฒนาแต่ละขั้น ดังนี้

1. ขั้นรู้จักตนเอง ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง

2. ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้จะเป็นการเรียนรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่า มีภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะทำให้เราค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้

3. ขั้นการวิเคราะห์ ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่เราประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว เราจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้มีจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง รวมทั้งศึกษา ภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

2.3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง

2.3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2.3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของตนเอง

4. ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณารายละเอียดเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน

5. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 5 หมายถึง | เหมาะสมในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | เหมาะสมในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | เหมาะสมในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | เหมาะสมในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด |

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเองตนเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ อย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. การจัดลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ						
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้						

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านคุณค่า						
11. กลุ่มีพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้						
12. กลุ่มีพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธ กิจการเรียนรู้ที่ชัดเจน						
13. ผู้บริหารได้กลุ่มีในการพัฒนาสมรรถนะภาวะ ผู้นำทางวิชาการด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้ด้วยตนเอง						
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ						
15. กลุ่มีพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมี ประโยชน์ต่อวงการการศึกษา						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ						
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน						

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศ

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศอย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ						
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการนิเทศ						

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ						
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้						

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครู

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ เป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูอย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ						

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
10. เนื้อหามีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนาครู						
ด้านคุณค่า						
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาครู						
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษาให้เป็นองค์กร ที่มีคุณภาพ						
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู ด้วยตนเอง						
14. ผู้บริหาร โรงเรียน ได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ						
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนานักเรียน

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียนอย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ						
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน						

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับการปรับปรุง แก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านคุณค่า						
11. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารด้านการ พัฒนานักเรียน						
12. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และสถานศึกษาเป็นเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ						
13. ผู้บริหารได้คู่มือในการพัฒนาสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนา นักเรียนด้วยตนเอง						
14. ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งทางวิชาการ						
15. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประโยชน์ต่อวงการการศึกษา						
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนา อย่างชัดเจน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สมรรถนะผู้นำทางวิชาการ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ สำหรับ การปรับปรุงแก้ไข
	5	4	3	2	1	
ด้านรูปแบบ						
1. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการมีการระบุจุดประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจน						
2. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการเป็นการลดภาระงานต่อการทำงานของผู้บริหาร						
3. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง						
4. กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการมีความชัดเจน						
5. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะของตัวเอง						
ด้านเนื้อหา						
6. คู่มือพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการมีการระบุเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ อย่างชัดเจน						
7. เนื้อหา มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนา						
8. ลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม						
9. เนื้อหาครอบคลุมสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ						
10. เนื้อหา มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญตรงกับหลักของการบริหารวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้						

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)
ในการประเมินคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18


1. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ อธิการบดีวิทยาลัย อติตรองปลัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาศาสตร์
เลขาธิการคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยยูเนสโก
2. ดร.วสันต์ นาวเหนียว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชลบุรี เขต 1
3. ดร.รำพึง ชำนาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลระยอง จังหวัดระยอง
4. ดร.สถาพร พฤษพิบูล อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร.ชัยพจน์ รัถงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
6. ดร.เด่นชัย ปราบจันดี อาจารย์ประจำศูนย์บัณฑิตศึกษานานาชาติ
และทรัพยากรมนุษย์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
7. ดร.ชนกฤตย์ มงคลวงษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล
การจัดการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
8. ดร.ศจี จิระโร อาจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
9. ดร.ไพฑูรย์ วชิรวงศ์กัญญา ที่ปรึกษาสถาบันการจัดการความรู้ เคเอ็ม เซ็นเตอร์
หัวหน้าฝ่ายพัฒนาศักยภาพแรงงาน จังหวัดระยอง

“Resonance and Instructional
Leadership:

Inspiring through Hope, Vision
and Develop”

ภาคผนวก ค

คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน



คู่มือพัฒนาสมรรถนะ

ภาวะผู้นำทาง
INSTRUCTIONAL
LEADERSHIP

สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

เรียนรู้การเป็นผู้นำทางวิชาการ

สู่การเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะด้วยตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
- การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
- การนิเทศ
- การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- การพัฒนาครู
- การพัฒนานักเรียน
- การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

Knowledge	Skills	Attributes

ปราชญ์ดี มะโนเรื่อง

การมี “ภาวะผู้นำ”
ไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคคลหรือจะอยู่ในองค์กร
ล้วนถือว่ามีคุณค่ามหาศาล
เพราะเป็นหัวใจ
ของการนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิต
และความสำเร็จขององค์กร



คำนำ

คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งผลการปฏิบัติงานลงสู่คุณภาพของผู้เรียน อันจะส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนและการศึกษาของประเทศสืบไป

คู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) ด้านการนิเทศ 4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนาครู 6) ด้านการพัฒนานักเรียน และ 7) ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อเป็นผู้บริหารที่ทรงสมรรถนะ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเติมเต็มคุณภาพการจัดการศึกษา ภายใต้หลักการของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่พัฒนาครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้พัฒนา โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือความสำเร็จสูงสุดของการจัดการศึกษาของไทยนั่นเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สมุทรา ชำนาญ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู และ ผศ.นต.ดร.พงศ์เทพ จิระโร ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่ให้แนวคิด ให้คำปรึกษา แนะนำ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และนักการศึกษาทุกท่าน ที่เขียนหนังสือ เอกสาร ตำรา สื่อสารนิเทศทุกเรื่องที่ผู้วิจัยนำมาใช้อ้างอิงในคู่มือเล่มนี้

ปราณული มะโนเรื่อง

บทนำ

การมี “ภาวะผู้นำ” ไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคคลหรือจะอยู่ในองค์กร ล้วนถือว่ามีคุณค่ามหาศาล เพราะเป็นหัวใจของการนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จขององค์กร เมื่อพิจารณาหน่วยงานทางการศึกษาในปัจจุบัน พบว่าศักยภาพและทักษะการเป็นผู้นำนั้น มักจะถูกหยิบยกให้เป็นปัจจัยหลักในการเทียบเคียง (Benchmark) วัดความสามารถ โดยการเปรียบเทียบความสามารถของผู้บริหาร “คนต่อคน” และ “ตำแหน่งต่อตำแหน่ง” ทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับประเทศจะเห็นว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำทรงประสิทธิภาพ (High effective leader) และผู้นำทรงสมรรถนะ (High competency leader) จะถูกคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร

ภาวิข ทองโรจน์ (2556) ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาของไทยในปัจจุบันว่าอยู่ในขั้นวิกฤติ ยังมีปัญหามากมาย จากมุมมองหรือทรรศนะของบุคคลสำคัญทางการศึกษาที่เห็นพ้องกันว่าการศึกษาของไทยยังคงอยู่ในภาวะวิกฤติอย่างยิ่งในทุกระดับการศึกษา รวมทั้งวิกฤติทางด้านคุณภาพการศึกษา ทำให้คุณภาพการศึกษามีแนวโน้มค่อยๆ ลดลง และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจากผลการประเมินโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for international student assessment: PISA) ประจำปี ค.ศ. 2012 ผลปรากฏว่าประเทศไทยมีผลการประเมินวิชาวิทยาศาสตร์ อยู่อันดับที่ 47 วิชาคณิตศาสตร์ อยู่อันดับที่ 50 และด้านการอ่าน อยู่อันดับที่ 48 อันดับผลการสอบ PISA ค.ศ. 2012 ของไทยโดยรวมยังอยู่ที่ 50 จาก 65 ประเทศที่เข้าร่วมทดสอบ และจากการประชุมของ World economic forum (WEF)-The global competitiveness (Report 2012-2013) ถึงการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน ปรากฏว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับรั้งท้าย คือ อันดับที่ 8 เป็นรองจากประเทศเวียดนาม ที่ได้อันดับ 7 และประเทศกัมพูชา อันดับ 6 ซึ่งประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาดีที่สุดในกลุ่มอาเซียนเรียงตามลำดับที่ดีที่สุดมีดังนี้ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย ประเทศบรูไน ดารุสซาลาม ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศกัมพูชา ประเทศเวียดนาม และประเทศไทย

จากเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การพัฒนาคน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์ มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพโดยตรงแล้วยังจำเป็นต้องคำนึงถึงกลไกและสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มทีเพื่อเตรียมคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ สถาบันการศึกษาจึงเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่สุดต่อการสรรสร้างและพัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรีญรู้ดังกล่าวข้างต้น

การที่จะพัฒนาคนให้ประสบความสำเร็จดังนั้นได้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ครู บุคลากรทางการศึกษา ที่มีหน้าที่โดยตรงต่อการพัฒนาคนจะต้องมีความสามารถในการสร้างคนอย่างรอบด้าน ต้องเป็น ผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริงจึงจะสามารถนำพาบุคคลซึ่งเป็นผลลัพธ์ทางการศึกษาให้บรรลุ ความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวได้

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญยิ่ง ในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรระดับการปฏิบัติ มีเอกสารและงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำสูงสุดขององค์กรปฏิบัติที่ใช้ภาวะผู้นำในการจัดการบริหารงานในองค์กรส่งผลต่อคุณภาพของ องค์กรและผลงานที่ผลิตออกมา โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ของสังคมสู่ผู้เรียนอันเป็นเยาวชนของชาติที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เพื่อสร้างความเจริญให้กับสังคมและประเทศชาติต่อไป สถานศึกษาจึงต้องมีผู้นำที่มีความเหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานศึกษาปัจจุบัน คือ “ผู้นำ ทางวิชาการ”

ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ ครูใช้นวัตกรรมการสอนเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศ ทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้ การจัดการเรียนรู้เป็นไปตามแผน การจัดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ การบริหารงานวิชาการ เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษา และการบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษาจะมีคุณภาพดีมากขึ้นเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ สิ่งที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาจัด การศึกษาได้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

การจะก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการได้นั้นจำเป็นต้องเรียนรู้ และปฏิบัติภารกิจ ในบทบาทต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้เพราะผู้นำทางวิชาการย่อมจะต้องเต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถ และความเท่าทันในองค์ความรู้ต่าง ๆ กล่าวคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ด้านการนิเทศ ด้านการส่งเสริม ให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาครู ด้านการพัฒนานักเรียน และด้าน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของครู และประสิทธิผลของสถานศึกษา

หลักการของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

หลักการของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้พัฒนาสังเคราะห์ไว้ มี 7 ด้าน ดังนี้

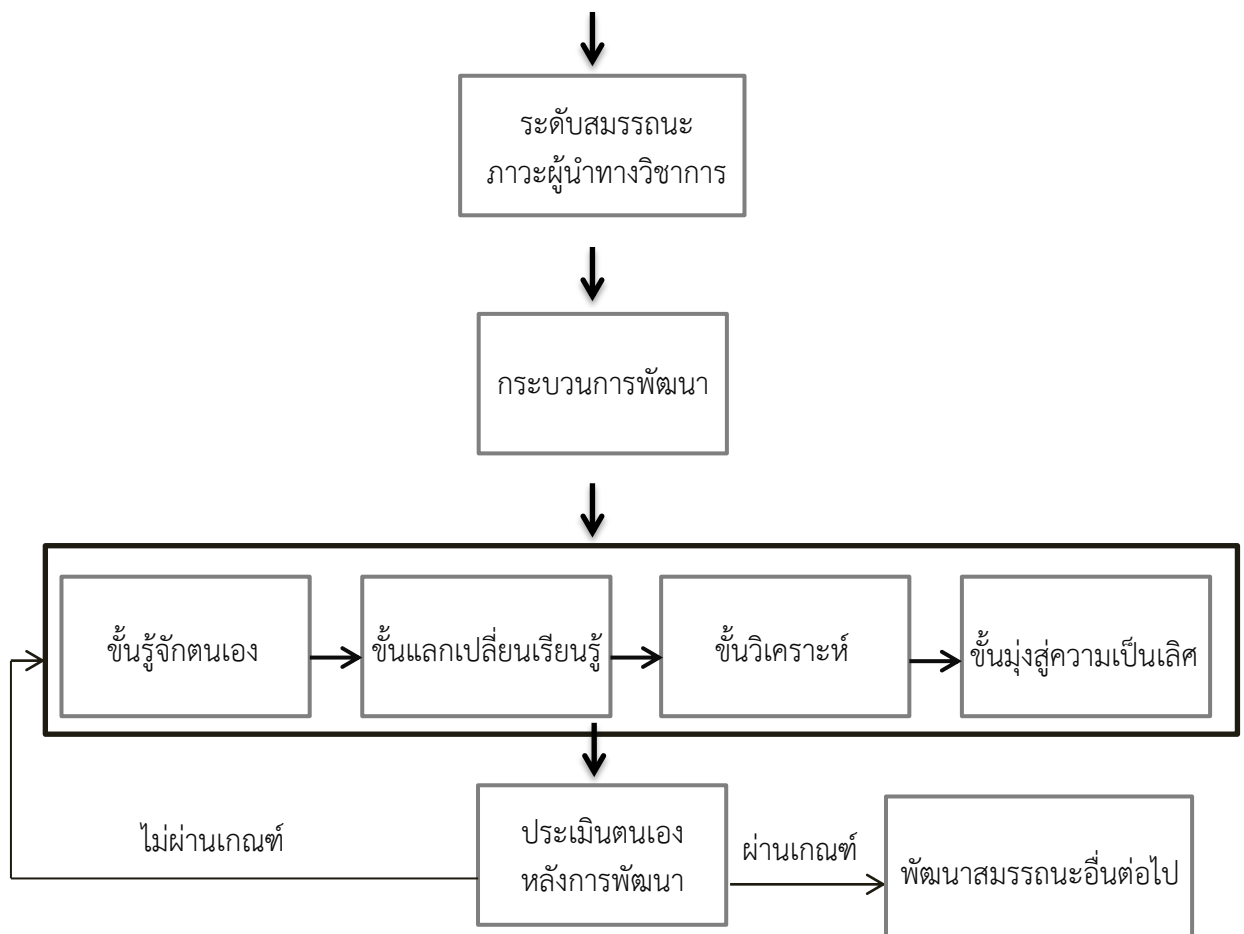
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
2. ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
3. ด้านการนิเทศ
4. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
5. ด้านการพัฒนาครู
6. ด้านการพัฒนานักเรียน
7. ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

บางคนมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิดเราเรียกว่าเป็น “พรสวรรค์ (Talent)” แต่ถ้าเราสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้ เราเรียกว่าเป็น “พรแสวง (Gift)” เพราะความเป็นผู้นำเกิดจากการเรียนรู้และการพัฒนา เราสามารถเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ เมื่อเราเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมที่ติดตัวมาอย่างจริงจัง (Intentional change) มีเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ชัดเจน วางแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เราก็จะเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะได้

ดังนั้นหนังสือคู่มือพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการเล่มนี้ จึงเป็นคู่มือในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา สิ่งที่ทำเป็นที่สุด คือ การรู้จักตนเอง ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) การรู้จักตนเองโดยปราศจากอคติ (Bias) นั้นสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างยิ่ง เมื่อเรารู้จักตัวเองที่แท้จริงของตนเอง รู้จักสมรรถนะขีดความสามารถของตน เราจะสามารถวางแผน วิเคราะห์ และพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศได้ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะที่ได้สังเคราะห์มาจากกระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของ McKee, Boyatzis and Johnson (2008) และ บุญหา วชิระศักดิ์มิ่งคล (2555) ดังแผนภาพต่อไปนี้

ประเมินตนเอง
ก่อนการพัฒนา



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

กระบวนการดังกล่าวจะดำเนินไปเป็นลำดับ ผ่านการพัฒนาตามใบงานและแบบฝึกหัดในแต่ละด้าน ผู้รับการพัฒนาสามารถเลือกพัฒนาสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งก่อนก็ได้ แต่ต้องพัฒนาให้ครบทั้งกระบวนการจึงจะพัฒนาสมรรถนะอื่นต่อไป โดยมีรายละเอียดในการพัฒนาแต่ละขั้น ดังนี้

1. ขั้นรู้จักตนเอง ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา โดยการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งปราศจากอคติ (Bias) ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน ด้วยวิธีตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนาที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมภาษณ์ และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่ผู้รับการพัฒนาเห็นว่ามีความสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน เพื่อศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะทำให้ผู้รับการพัฒนาค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการได้

3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการในแต่ละด้าน โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษา ภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 7 ด้าน แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง โดยจะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

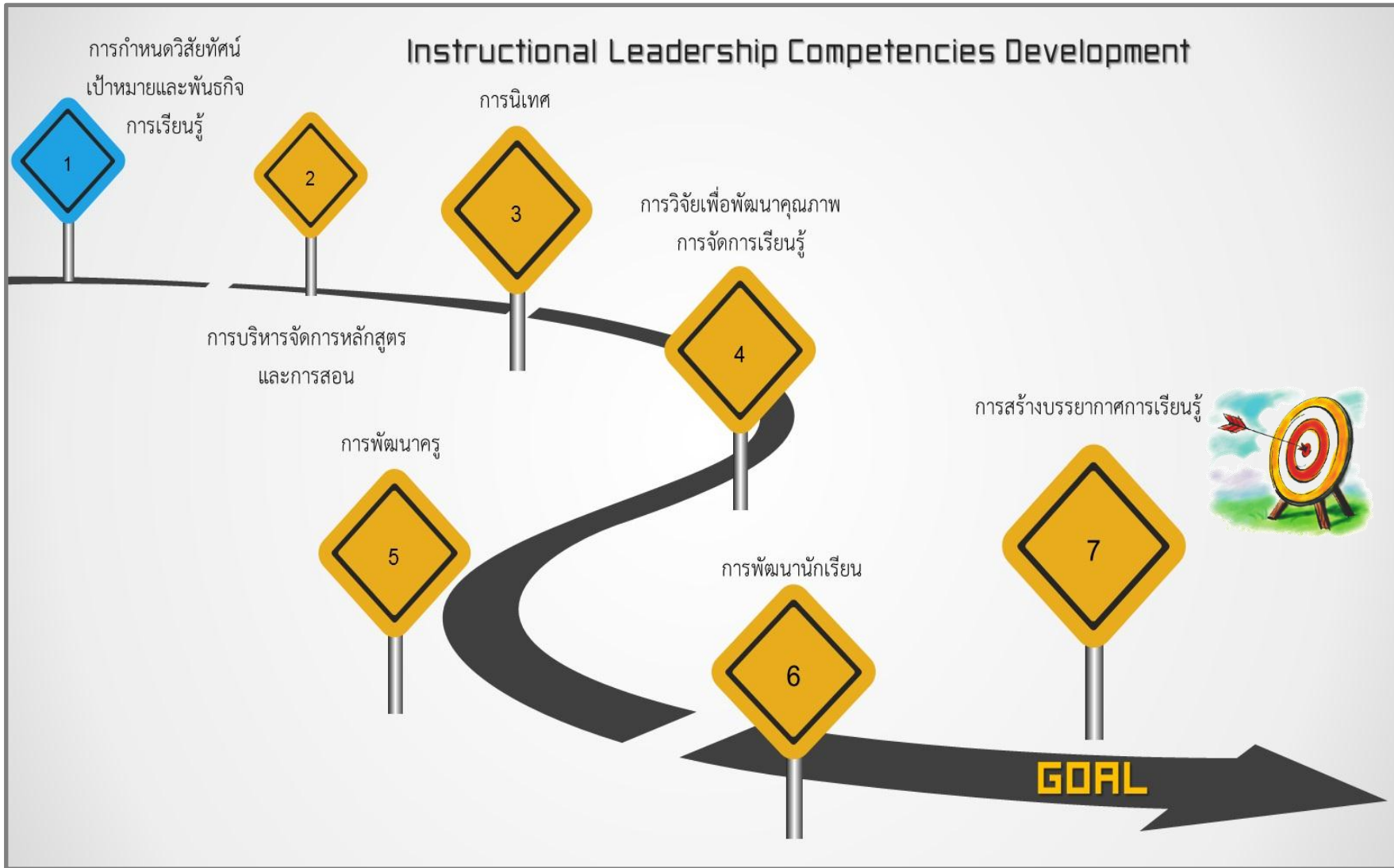
3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้รับการพัฒนา

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้รับการพัฒนา

4. **ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ** ขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการมาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนารวดตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) หรือพรรณารายละเอียดเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน

อย่างไรก็ตามการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นอาจใช้เวลาหลายปีหรือหลายสิบปี เราจะไม่สามารถค้นพบหนทางในการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการตามที่ต้องการได้ภายในเวลาไม่กี่นาทีหรือไม่กี่ชั่วโมง เราต้องใช้เวลาในการพัฒนาและฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะงานพัฒนาไม่มีวันจบ ขอให้ผู้รับพัฒนาพึงตระหนักไว้ว่า **“สิ่งใดที่ได้เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาแล้ว สิ่งนั้นย่อมงดงามเสมอ”**





“

ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริง
จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
และพันธกิจการเรียนรู้ เพื่อกำหนดทิศทางของ
โรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมี
ความชัดเจนมากขึ้น และขับเคลื่อนคุณภาพ
การศึกษาสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง

”

บทที่ 1

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

หลักการ

ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริงจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ เพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ใน 3 ด้าน ดังนี้คือ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้


เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของวิสัยทัศน์
2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์
3. การสร้างวิสัยทัศน์
4. ความหมายของพันธกิจ
5. สมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

1. ความหมายของวิสัยทัศน์

สิร์รณี วสุภัทร (2551, หน้า 54-55) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายขององค์กรในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว (ประมาณ 3-10 ปี) วิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายระยะยาว (Stretch goal) เป้าหมายขององค์กรควรเป็นตำแหน่งขององค์กรที่แตกต่างจากปัจจุบัน แสดงถึงความทะเยอทะยานขององค์กร
- 2) ตำแหน่งขององค์กรในตลาด (Definition of Niche) ตำแหน่งขององค์กรเชิงธุรกิจในตลาด

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 

3) ช่วงเวลา (Time Horizon) ช่วงเวลาที่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์

เจริญสิน เลิศมหกิจ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

2.1 ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

2.2 สื่อสารให้บุคลากรทราบว่าบุคลากรแต่ละท่านมีส่วนร่วมที่จะทำให้องค์กร

มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างไร

2.3 ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติ

2.4 สื่อสารให้องค์กรภายนอกทราบถึงบทบาทและส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กร

บรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างวิสัยทัศน์

เจริญสิน เลิศมหกิจ (2556) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวิเคราะห์องค์กรเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร

2) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม เนื่องจากสถานศึกษาเป็นระบบสังคมซึ่งได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อม และศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค

ทั้งนี้การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูลจึงต้องหาข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่อไปนี้

- 1) การมองการณ์ไกล
- 2) การมองย้อนกลับไปข้างหลัง
- 3) การมองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ
- 4) การมององค์กรในภาพรวม
- 5) การคาดคะเนแรงต้านต่าง ๆ
- 6) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- 7) การมีความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง

8) การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่

4. ความหมายของพันธกิจ

เจริญสิน เลิศมหกิจ (2556) กล่าวว่าพันธกิจ (Mission) คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานก็ได้ ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดงสิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ผู้รับบริการอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

5. สมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

Hopkins et al. (1997); Bossert (1988); Locke and Latham (1990); Debevoise (1984); Wildy and Dimmock (1993); Murphy (1990); King (2002) กล่าวว่าภาวะผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อจะได้ให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว มีการเตรียมการและเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ และมีการจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลตามเป้าหมาย

ดังนั้นสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วม จะช่วยทำให้มีโครงสร้างองค์กรที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน ต้องร่วมมือกันสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียนด้วยกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถและแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่า และมีวิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อีกทั้งยังความสามารถเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็น มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับนักเรียนและครูในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 

2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใส่ใจกับการบริหารจัดการการเรียนการสอนให้มาก เพราะงานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องให้ความสำคัญและทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น จัดและปกป้องเวลาการสอน ให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด จึงจะส่งผลให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากในโรงเรียน การที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษา ตลอดจนผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน มีการสนับสนุนให้ตั้งเครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวัน เป็นปี เป็นการประกันว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ ของทั้งครูและนักเรียน ประสบผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการ แนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ได้

ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่แท้จริง จะต้องมิ่วสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำงานและบริหารเชิงรุกไปสู่เป้าหมาย เน้นความก้าวหน้าที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การประสานงานหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผลเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเต็มที่

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ มีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรู้จักตนเอง ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 

เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาระียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความรู้หรือประสบการณ์ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของคู่สนทนา ซึ่งจะช่วยให้ท่านค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้

3. ขั้นการวิเคราะห์ ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงจะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ของผู้รับการพัฒนา

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา

4. ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณารายละเอียดถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียน

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถของตนเองในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 1. ร่วมกันกับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้			
2. ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน			
3. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้			
4. ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้			
5. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง			
การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 1. ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนไว้สูง			
2. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน			
3. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น			

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
1. กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน			
2. กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู			
3. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
4. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			

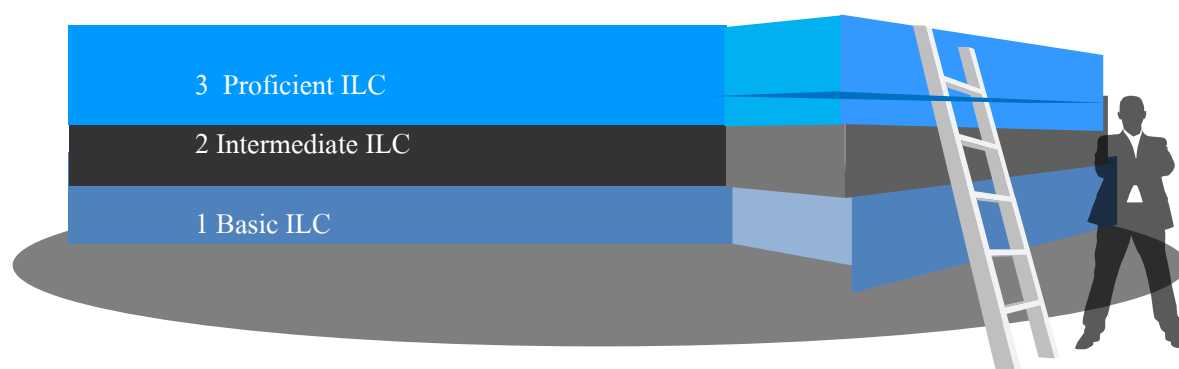
เกณฑ์การให้คะแนน

- ผู้รับการพัฒนาตอบ ใช่ ได้ 1 คะแนน
 ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่แน่ใจ ได้ 0 คะแนน
 ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่ใช่ ได้ -1 คะแนน

ความหมาย

- 10-12 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม
 7-9 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
 1-6 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน
 ผู้รับการพัฒนาต้องได้คะแนน 10 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ของท่านอยู่ในระดับใด?



ILC: Instructional leadership competencies

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนรายชื่อผู้บริหาร โรงเรียนที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เป็นเลิศทางด้านวิชาการ จำนวน 3 รายชื่อ และระบุวิสัยทัศน์ของผู้บริหารท่านนั้นลงในตารางที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียน	วิสัยทัศน์

1. ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนบรรยายว่าผู้บริหาร โรงเรียนเหล่านั้นมีวิสัยทัศน์ที่เด่นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. วิสัยทัศน์นั้นส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ผู้รับการพัฒนาได้รับข้อสรุปอย่างไรจากที่ท่านเขียนมาข้างต้น อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับความสำเร็จของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ในประเด็นต่อไปนี้

1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และบันทึกผลการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นที่ 3 ต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ 3: ขั้นวิเคราะห์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุป ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ของท่าน คือด้านใด

.....

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

.....

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ในปัจจุบันแตกต่างจากที่ท่านวางเป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลคืออะไรต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

5. อะไรคือสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่ท่านต้องการ

.....

.....

.....

.....

6. ให้ท่านสรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ที่ท่านต้องการพัฒนา ต้องการเป็น

.....

.....

.....

.....

.....

ให้ท่านนำประเด็นที่สรุปแล้วมาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ในหน้าถัดไป

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียน

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จะช่วยให้ท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระบุเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ ของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ อย่างชัดเจน และเขียนระบุคนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยท่านได้

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 

ขั้นที่ 4: ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่ผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่ผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่ผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

<p>ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:</p>
<p>สรุปผลการพัฒนา:</p>
<p>ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:</p>

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 3:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่าน จะต้องไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้ท่านนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ และบังเกิดผลเป็นจริง

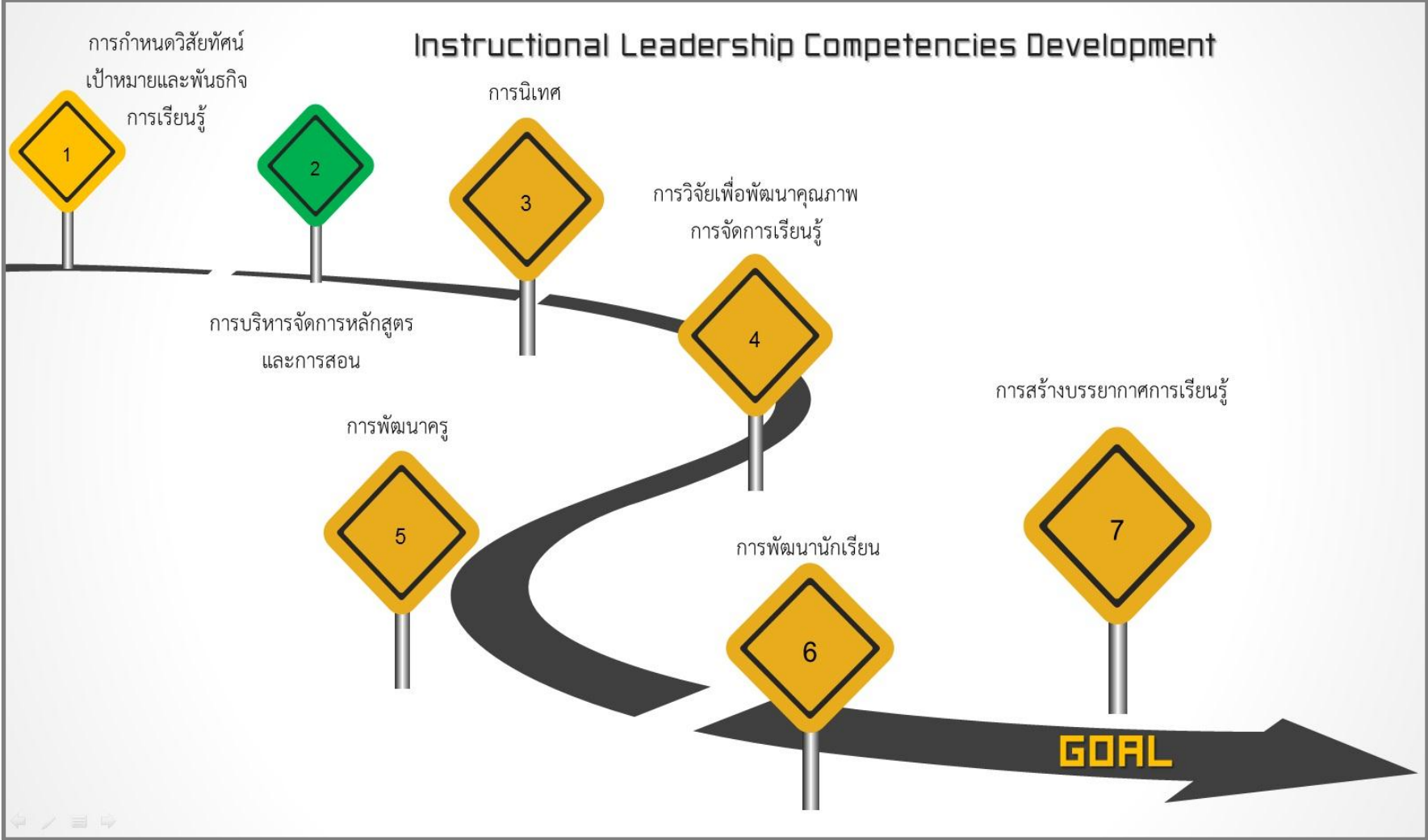
วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาในการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงาน และกำกับติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงานร่วมกัน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

ตอนที่ 3

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน

Instructional Leadership Competencies Development





“

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
ที่เข้มแข็ง จะตระหนักถึงความสำคัญของ
การศึกษา สามารถบริหาร พัฒนาหลักสูตร
และการสอน สามารถขับเคลื่อนหลักสูตร
สถานศึกษาสู่การปฏิบัติได้

”



บทที่ 2

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

หลักการ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง จะตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา สามารถบริหาร พัฒนาหลักสูตรและการสอน สามารถขับเคลื่อนหลักสูตรสถานศึกษาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ ใน 3 ด้าน ดังนี้คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของหลักสูตรสถานศึกษา
2. ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา
3. กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
4. ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

1. ความหมายของหลักสูตรสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 25) กล่าวว่าหลักสูตรสถานศึกษา เป็นแผนหรือแนวทาง หรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาในแต่ละสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนแต่ละคนพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพสูงสุดของตน โดยสถานศึกษาจะต้องนำกรอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ไปจัดทำเป็นสาระหลักสูตรสถานศึกษา ผนวกกับสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามสถานศึกษา กำหนดเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ รวมทั้งเป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 27) กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาว่า มีความสำคัญต่อการช่วยพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน สามารถชี้แนะให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้พยายามจัดมวลประสพการณ์ให้แก่ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์บรรลุดตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชน ท้องถิ่น วัฒนธรรม และสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการ ซึ่งจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ให้แนวทางที่สำคัญซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางนั้น ๆ ดังนี้

1) หลักสูตรสถานศึกษา ควรพัฒนาให้เด็กเกิดความสุข และความเพลิดเพลินในการเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวิธีสร้างกำลังใจ และเร้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนให้ได้มากที่สุด มีความรู้สูงสุด สำหรับผู้เรียนทุกคน ควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจ และประสพการณ์ให้ผู้เรียน ตลอดจนพัฒนาความมั่นใจ ให้เรียนและทำงานอย่างเป็นอิสระและร่วมใจกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้สำคัญ ๆ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสาร ส่งเสริมให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล และมีความคิดอย่างสร้างสรรค์

2) หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรม สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนกระหว่างถูกและผิด เข้าใจและศรัทธาในความเชื่อ ของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคม หลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้น มีความเสมอภาค ควรพัฒนาความตระหนักรู้ เข้าใจ และยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตนระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก หลักสูตรสถานศึกษาควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูลและเป็นอิสระและเข้าใจในความรับผิดชอบ

3. กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

สุพล วังสินธุ์ (2537, หน้า 66-67) กล่าวว่าหลักสูตรจะต้องสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจและเปลี่ยนไปตามธรรมชาติของการศึกษา ผู้สอน

ต้องปรับปรุงกระบวนการสอนและประเมินกระบวนการสอนของตน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาจะเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ถ้าหลักสูตรมีการปรับปรุงให้เป็นที่ไปตามความต้องการ ความจำเป็น และประสพผลลัพท์อยู่ตลอดเวลา

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการหลักสูตร ซึ่งภารกิจในการบริหารจัดการหลักสูตร ประกอบด้วย

- ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อม
- ภารกิจที่ 2 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- ภารกิจที่ 3 การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร
- ภารกิจที่ 4 การดำเนินการบริหารหลักสูตร (ใช้หลักสูตร)
- ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล
- ภารกิจที่ 6 การสรุปผลการดำเนินงาน
- ภารกิจที่ 7 การปรับปรุงพัฒนา

4. ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 27) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดหมายของการศึกษา ในการบริหารหลักสูตรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกด้านแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้นจึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือ ในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วย

5. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนนี้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล และ 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยสนับสนุนแนวคิดนี้ เป็นประเด็นย่อยออกไป และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ดังนี้

5.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มี 3 องค์ประกอบ

ผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง จะตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา สามารถบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการสอนได้ จะช่วยให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ

Hallinger (1992) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ มีความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้ต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล และสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สูงขึ้น สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ จะช่วยทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลา และสามารถกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล

Barth (1990); Cotton (2003); Johnson and Asra (1999); Short and Spencer (1990) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรและการสอน ต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่าหลักสูตรการสอนและการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ครูพบปะกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ครูได้ร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนวิธีสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์งานผู้เรียนเพื่อทราบ ความมีประสิทธิผลของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้หลักสูตรมีความเข้มแข็งและประจักษ์ในคุณภาพของผู้เรียนยิ่งขึ้น

3) การบริหารหลักสูตรและการสอน

ในการบริหารหลักสูตรและการสอนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะนำความรู้ไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงาน มี 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ.2545 มาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น

3.1.1) การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และพัฒนาตนเองได้ หมายความว่าจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในมาตรา 4 สักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง คำว่า สักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึงมนุษย์มีฐานะเป็นผู้ทรงสิทธิในชีวิตของตน มนุษย์เป็นผู้ที่พร้อมที่จะพัฒนาตนเองพร้อมกับมีศักยภาพที่จะร่วมกับมนุษย์ผู้อื่นพัฒนาสังคมได้

3.1.2) ถือว่าผู้เรียนสำคัญ การจัดการเรียนการสอนโดยให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เองสิ่งที่ตนเองชอบและสนใจ ด้านกระบวนการเรียนรู้ ผู้จัดต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิหน้าที่ของผู้เรียน มีการวางแผนการออกแบบกิจกรรม และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายเป็นระบบ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1.3) กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้คือการค้นหา การปฏิบัติที่แสดงว่ารู้จริง การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องใช้สื่อที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้ใช้สมองทุกส่วน (Whole brain approach) มีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงตามลำดับขั้นตอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพมาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับ บิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5.2 บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตร

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้ กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่ม ๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระ การเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ฯลฯ

2) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะ สาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น

3) ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนด เป็นมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม

4) ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แบ่งแยกตามรายหัวข้อ แต่ละระดับชั้นเรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อย ๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียน การสอนที่สัมพันธ์กัน แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาค หรือรายปี

5.3 บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตร

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 67) บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตร ดังนี้

1) เป็นผู้นำในการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร

2) ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระจ่างชัด สามารถควบคุม ดูแล ให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้

3) กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร

4) จัดหาวัสดุหลักสูตรที่ทันสมัยและให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน

5) ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริม และนิเทศการใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

6) ประเมินผลการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตน

5.3 บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้

วัชร วรรณสิงห์ (2544, หน้า 47-48) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้ มีดังนี้

1) ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจนและจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่น ๆ

2) เป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้

3) เป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจแก่ครู

4) จัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน

5) จัดการประชุมเพื่อวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการดำเนินการ

6) ประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร

7) ติดตามผลการปฏิบัติงานและนิเทศ

8) ประชาสัมพันธ์

9) ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

5.4 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อย่างชัดเจน

2) ให้บริการวัสดุหลักและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่าง ๆ แก่ครู

3) ดำเนินการนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

4) กระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง

5) ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครู

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นรู้จักตนเอง** ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความรู้หรือประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะช่วยให้คุณค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้

3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า พฤติกรรม/คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงจะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้รับการพัฒนา

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้รับการพัฒนา

4. **ชั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ** ชั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็ง ทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ มาสกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณารายละเอียด ถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะ ผู้สาธาณชน



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถของตนเองในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
2. เพื่อระบุนความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ			
1. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้			
2. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียน			
3. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ			
4. กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน			
ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล			
1. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน			
2. ประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด			
3. สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง			
4. จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง			

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
5. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน			
การบริหารหลักสูตรและการสอน			
1. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด			
2. กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
3. ร่วมมือกับครูดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
4. ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน			
5. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน			

เกณฑ์การให้คะแนน

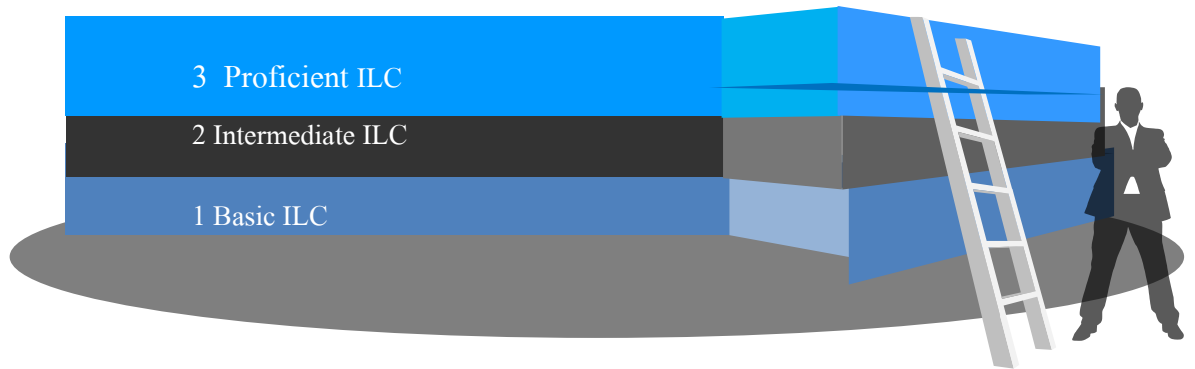
ผู้รับการพัฒนาตอบ ใช่	ได้ 1 คะแนน
ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่แน่ใจ	ได้ 0 คะแนน
ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่ใช่	ได้ -1 คะแนน

ความหมาย

11-14	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม
7-10	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
1-6	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน

ผู้รับการพัฒนาต้องได้คะแนน 11 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้ทำทางวิชาการ
ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของท่านอยู่ในระดับใด?



ILC : Instructional leadership competencies

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารโรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนรายชื่อผู้บริหารโรงเรียนที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 3 รายชื่อ และระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารท่านนั้นลงในตารางที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียน	ความเป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

1. ให้ท่านเขียนบรรยายว่าผู้บริหารโรงเรียนเหล่านั้นมีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนนั้นส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้รับข้อสรุปอย่างไรจากที่ท่านเขียนมาข้างต้น อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนกับความสำเร็จของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ
- 2) ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล และ
- 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน และบันทึกผลการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นที่ 3 ต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ 3: ขั้นวิเคราะห์



วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุปในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน คือ

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ในปัจจุบันแตกต่างจากที่ท่านวางเป้าหมายไว้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นจะทำให้ท่านมีจุดค้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. อะไรคือสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่ท่านต้องการ

.....

.....

.....

.....

6. ให้ท่านสรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนที่ท่านต้องการพัฒนา ต้องการเป็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ให้ท่านนำประเด็นที่สรุปแล้วมาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ในหน้าถัดไป

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรและการสอน จะช่วยให้ท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ และเขียนระบุ คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:
เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา

ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:
เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตร

และการสอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ ที่สามารถช่วยท่านได้

ขั้นที่ 4: ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาบันทึกผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

<p>ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:</p>
<p>สรุปผลการพัฒนา:</p>
<p>ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:</p>

<p>ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 3:</p>
<p>สรุปผลการพัฒนา:</p>
<p>ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:</p>

ตอนที่ 2

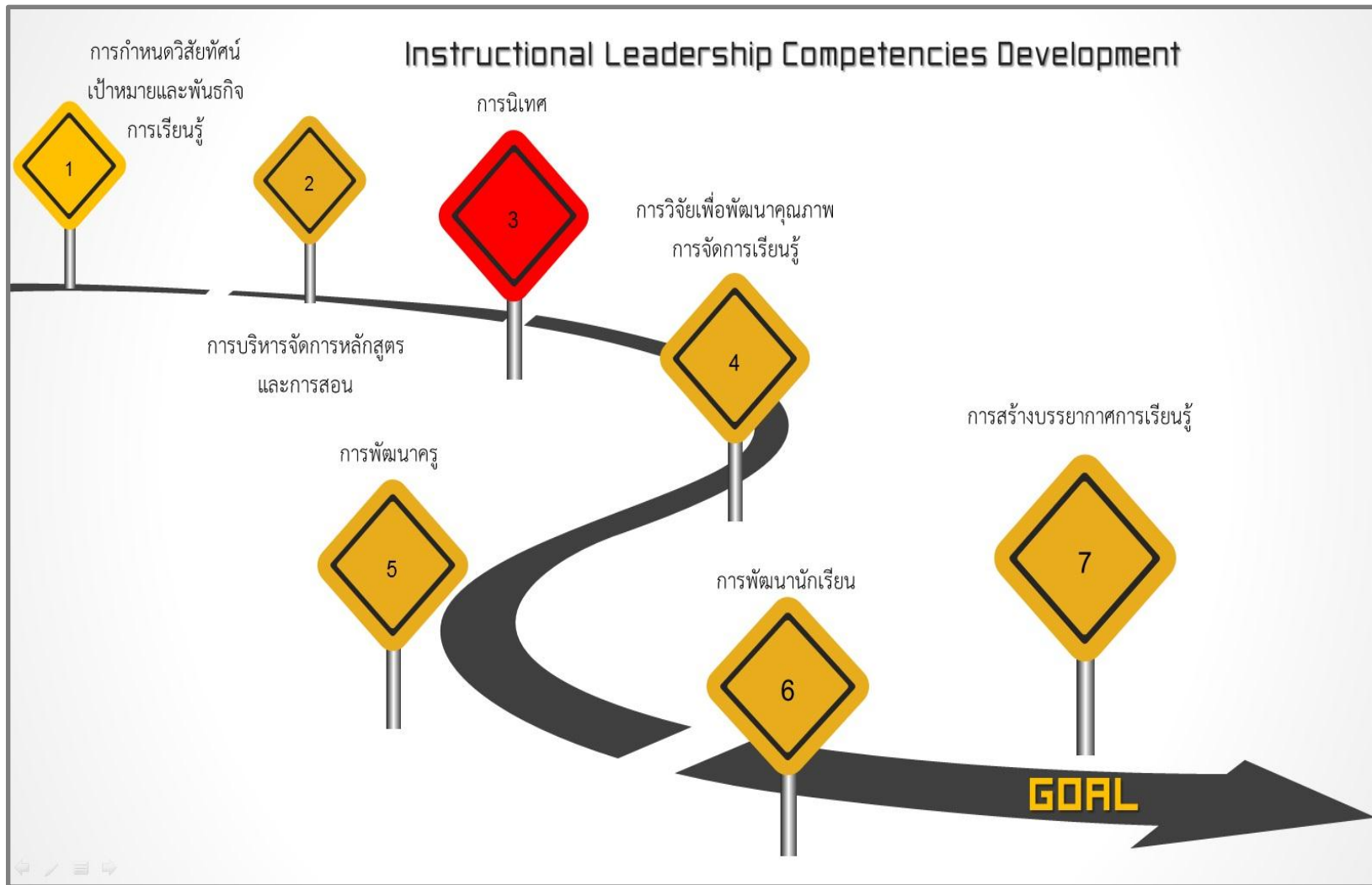
คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่านจะไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนท่านไปสู่ความสำเร็จ และบังเกิดผลเป็นจริง

วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงาน และกำกับติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงาน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

ตอนที่ 3

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารถึงการปฏิบัติ
ที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน





“

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการ
ให้มีระบบนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ
และต่อเนื่อง เพราะการนิเทศ
เป็นการค้นหาศักยภาพของครู
ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน
การจัดการเรียนการสอน จะก้าวหน้าหรือด้อย
ขึ้นอยู่กับสมรรถนะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน

”

บทที่ 3

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการนิเทศ

หลักการ

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครู ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน การจัดการเรียน การสอนจะก้าวหน้าหรือถดถอยขึ้นอยู่กับสมรรถนะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้าน การนิเทศ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดระบบนิเทศ งานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา 2) การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอน ในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และ 3) การประเมินผลการจัดระบบและ กระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศ
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา
2. วัตถุประสงค์ของการนิเทศ
3. หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา
4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา

กิติมา ปรีดีดิถก (2545) กล่าวว่าการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการทางวิชาการ ที่ช่วยส่งเสริมให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งที่จะพัฒนา ครูผู้สอนเป็นหลัก เนื่องจากปรัชญาของการนิเทศศึกษามีความเชื่อว่าครูเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา ครูเป็นผู้นำกระบวนการและองค์ประกอบอื่นมาใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยมุ่งเน้นการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และกระตุ้นครู เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการจัด กิจกรรมการศึกษาการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ และการส่งเสริมให้มีการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ด้านการศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของการนิเทศ

กิติมา ปรีดีดิลก (2545) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการนิเทศ มีดังนี้

- 1) ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจต้องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา และหน้าที่โดยเฉพาะของสถานศึกษาที่จะดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น
- 2) ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจในความต้องการของผู้เรียน และปัญหาต่าง ๆ ของผู้เรียน และช่วยจัดสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตลอดจนช่วยแก้ไขและป้องกันสิ่งอันพึงจะมีแก่ผู้เรียน
- 3) ช่วยสร้างครูให้มีคุณลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ
- 4) ช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่ดีและเข้มแข็ง และรวมหมู่คณะให้เป็นทีมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลังสติปัญญาอันสูง เพื่อบรรลุจุดประสงค์เดียวกัน
- 5) ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคนและช่วยประคับประคองให้ครูใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
- 6) ช่วยให้ครูพัฒนาการสอนของตน
- 7) ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจในงานของสถานศึกษาและงานของอาชีพ
- 8) ช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยการพัฒนาการของผู้เรียน ให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้วางกันไว้
- 9) ช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดยากลำบากในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน และช่วยครูวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสม และเพื่อการแก้ไข
- 10) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันเกี่ยวกับการนิเทศการสอน

3. หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษามีหลักการ ดังนี้

- 1) ดำเนินการนิเทศภายในโดยยึดความถูกต้องตามหลักวิชาการ การนิเทศจะต้องดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอนอย่างต่อเนื่อง สามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 2) เป็นกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสร้างความเชื่อมั่น ให้มีทัศนคติและมีอุดมการณ์ในการสอน
- 3) มีความเป็นวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ได้ถึงเหตุและผล รวมทั้งข้อเท็จจริงต่าง ๆ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและรองรับด้วยข้อมูลสารสนเทศ มีการสรุปผล สามารถอ้างอิงได้และมีความน่าเชื่อถือ

4. มีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีนิเทศให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

5) เป็นกิจกรรมที่เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ

6) เป็นกิจกรรมที่ดึงศักยภาพของผู้รับการนิเทศมาใช้และให้การยกย่อง

7) กิจกรรมการนิเทศตรงกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู

8) จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งวิชาการให้เอื้อต่อการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีกระบวนการทำงานเป็นทีม

9) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่จะสร้างความคุ้นเคย และเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู

4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 59) กล่าวว่าการนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และผลสุดท้ายคือการศึกษาของเด็กก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, หน้า 36) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการศึกษากับการนิเทศไว้ ดังนี้

4.1 การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1) ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยถือว่างานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ

2) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

4.2 การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

1) ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยในการสังเกตการสอน วิธีสังเกตการสอน การปฏิบัติงาน และในเวลาสังเกต

2) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการนิเทศ กำหนดเวลาในการประชุม และการสังเกตการสอนหรือปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยร่วมมือกับครูหรือคณะครูที่ร่วมโครงการนิเทศ

3) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

4) ในการนิเทศผู้บริหารควรพัฒนาการเรียนรู้ของครูเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี โดยสังเกตการสอนในเรื่องที่ครูสนใจมากที่สุด หรือเป็นปัญหาประเด็นหรือเรื่องที่พยายามปรับปรุงแก้ไขและไม่จำเป็นต้องสังเกตการสอนบ่อยครั้ง เช่นเดียวกับการนิเทศการสอนแบบอื่น ๆ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นิเทศควรถามถึงเรื่องดังกล่าวเป็นสำคัญ ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการสังเกตการสอนโดยผู้บริหารที่ทำหน้าที่นิเทศดังนี้

- 4.1) ผู้บริหารต้องรู้ว่าครูกำลังทดลองใช้หรือพยายามใช้รูปแบบวิธีสอนอะไร ในครั้งนั้น หรือต้องการพัฒนางานวิชาการเรื่องใด มีใครบ้างร่วมโครงการ
- 4.2) จำนวนเด็กในห้องเรียน กลุ่มที่สนใจเรียนหรือไม่สนใจเรียนกี่คน ครูใส่ใจต่อพฤติกรรมเรียนของผู้เรียนหรือไม่
- 4.3) มีประเด็นใดบ้างหรือเรื่องใดบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของผู้เรียนในคาบนั้น และครูมีการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนระหว่างเรียนอย่างไร
- 4.4) ครูตอบสนองและให้ข้อมูลย้อนกับแก่ผู้เรียนอย่างไรบ้าง ผู้เรียนแสดงออกถึงการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างไร และครูส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอย่างไร
- 5) สามารถสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจัง
- 6) สามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส ให้คำแนะนำชี้แหล่งวิชาการแก่ครู
- 7) สามารถบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศในทุกเวลาที่มีผู้ขอความร่วมมือ

4.3 การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

1) ติดตาม ประสานงานกับพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

3) สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

จากองค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ สามารถสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) ปฐมนิเทศครูใหม่
- 2) จัดประชุมก่อนเปิด ปีภาคเรียน
- 3) สังเกตการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน

- 4) เข้ามั่นเรียน
- 5) สาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 6) นิเทศเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ
- 7) อบรมครู
- 8) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 9) สัมมนาครู
- 10) จัดหาหนังสือที่ตีพิมพ์ให้ห้องสมุด
- 11) จัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู
- 12) สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียน

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศมีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นรู้จักตนเอง** ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการนิเทศ โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความรู้หรือภาวะผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการนิเทศ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของคู่สนทนา ซึ่งจะทำให้ท่านค้นพบแนวทางวิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้

3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการนิเทศ โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

- 3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศของผู้รับการพัฒนา
- 3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
- 3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศของผู้รับ

การพัฒนา

4. ขึ้นมุงสู่ความเป็นเลิศ ขั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงาน โดยย่อ หรือพรรณนารายละเอียดถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการนิเทศ

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการนิเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถของตนเองในด้านการนิเทศ
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการนิเทศ

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา 1. สนับสนุนงบประมาณส่งครูเข้ารับการอบรมการจัดการเรียนการสอน			
2. จัดให้ครูได้ศึกษาคูงานทั้งในและนอกสถานที่			
3. จัดหาดำรา เอกสาร หนังสือต่าง ๆ มาให้คณะครูได้ศึกษาค้นคว้า			
4. จัดบริการสื่อการเรียนการสอน			
การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา 1. แต่งตั้งคณะครูให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน			
2. เป็นผู้ตรวจแผนการสอน			
3. มอบหมายให้ครูผู้สอนตรวจแผน การสอน			
4. สังเกตการสอน เข้าสังเกตการสอนจริง			

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
การบริหารหลักสูตรและการสอน			
1. บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด			
2. กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
3. ร่วมมือกับครูดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
4. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน			
5. สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน			

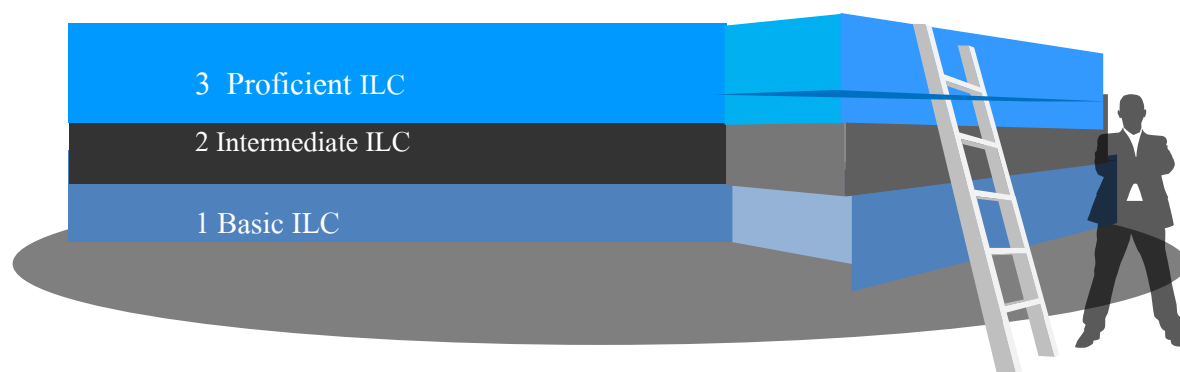
เกณฑ์การให้คะแนน

- ผู้รับการพัฒนาคอบ ใช่ ได้ 1 คะแนน
 ผู้รับการพัฒนาคอบ ไม่แน่ใจ ได้ 0 คะแนน
 ผู้รับการพัฒนาคอบ ไม่ใช่ ได้ -1 คะแนน

ความหมาย

- 10-13 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม
 8-9 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
 1-7 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน
 ผู้รับการพัฒนาคต้องได้คะแนน 10 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้ทำทางวิชาการ
ด้านกรณิศขงท่ำนอยู่ในระดับใด?



ILC: Instructional leadership competencies

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะทางการนิเทศของผู้นำทางวิชาการกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศด้านการนิเทศ
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านการนิเทศ จำนวน 3 รายชื่อ และระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศของผู้บริหารท่านนั้นลงในตารางที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษา	ความเป็นเลิศด้านการนิเทศ

1. ให้ท่านเขียนบรรยายว่าผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นมีความเป็นเลิศด้านการนิเทศอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะด้านการนิเทศนั้นส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้รับข้อสรุปอย่างไรจากที่ท่านเขียนมาข้างต้น อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศกับความสำเร็จของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ในประเด็นต่อไปนี้ 1) การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา 2) การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และ 3) การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา และบันทึกผลการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นที่ 3 ต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ 3: ขั้นวิเคราะห์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการนิเทศ
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการนิเทศ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการนิเทศ

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุป
ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ คือ

.....

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการนิเทศ ในปัจจุบันแตกต่างจากที่ท่าน
วางเป้าหมายไว้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นจะทำให้ท่านมีจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. อะไรคือสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่ท่านต้องการ

.....

.....

.....

.....

6. ให้ท่านสรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการนิเทศที่ท่านต้องการพัฒนา ต้องการเป็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ให้ท่านนำประเด็นที่สรุปแล้วมาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ ในหน้าถัดไป

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ จะช่วยให้ท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระบุเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ และเขียนระบุคนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ ที่สามารถช่วยท่านได้

ขั้นที่ 4: ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาบันทึกผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

<p>ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 3:</p>
<p>สรุปผลการพัฒนา:</p>
<p>ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:</p>

ตอนที่ 2

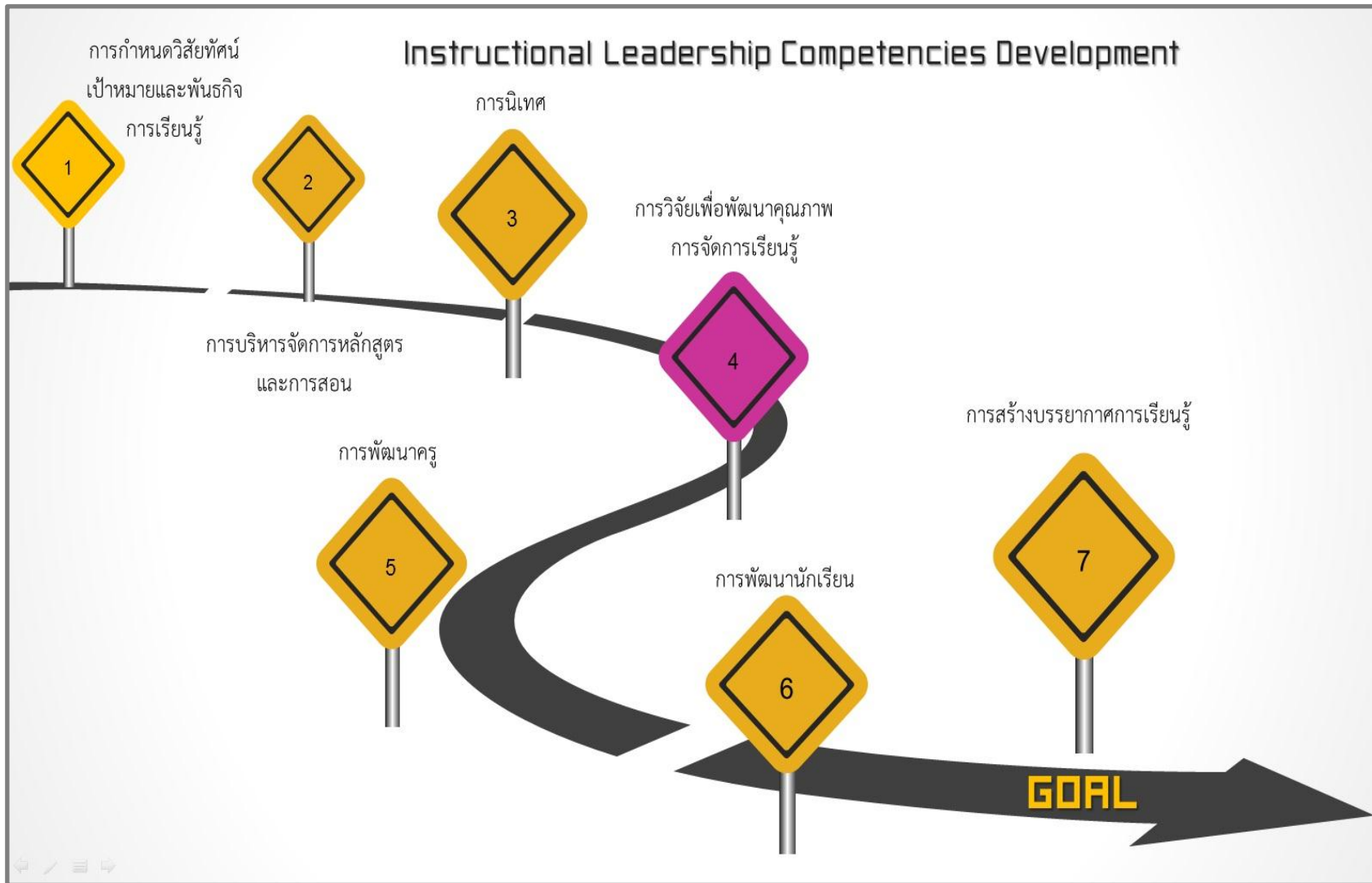
คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่านจะไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้ท่านเป็นผู้นำด้านการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนท่านและโรงเรียนเครือข่าย อันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนทั้งระบบ

วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงาน และกำกับติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงาน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

ตอนที่ 3

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศ เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน





**ผู้บริหารโรงเรียน
จะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจ
ในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
รวมทั้งส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวิจัย
เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้
นำผลการวิจัยไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**



บทที่ 4

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

หลักการ

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ นำผลการวิจัยไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง โดย 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน 2) สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก 3) วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน และ 4) ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการวิจัยในชั้นเรียน
2. ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน
3. ลักษณะสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน
4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

1. ความหมายของการวิจัยในชั้นเรียน

สุวิมล ว่องวานิช (2545) กล่าวว่า การวิจัยในชั้นเรียนเป็นการวิจัยที่ครูทำเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนของผู้เรียนบางคน บางกลุ่ม หรือทั้งหมด ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และพฤติกรรมของผู้เรียน โดยมีกระบวนการวางแผน ปฏิบัติตามแผน สังเกตผลที่เกิดขึ้น และการสะท้อนความคิด

2. ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน

การวิจัยในชั้นเรียนมีความสำคัญต่อวงการวิชาชีพครูเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากครูจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การสร้างสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน การจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเรียน การพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียน การเพิ่มสัมฤทธิ์ผลการเรียน และ

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 

การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยในชั้นเรียน เป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทดั้งเดิมของครูที่มีความเชี่ยวชาญ และสนใจเรื่องการสอนโดยเน้น เนื้อหาสาระของบทเรียน จึงทุ่มเทการศึกษา ค้นคว้า หาข้อมูล ทฤษฎี ที่เป็นส่วนหนึ่งของ หลักสูตร มากกว่าการศึกษาวิธีการพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลงานของครู ส่วนใหญ่จึงเป็นผลงานหนังสือ ตำรา บทความหรือเอกสารทางวิชาการมากกว่าผลงานวิจัย

กิตติศักดิ์ เป้งาม (2556) ได้กล่าวว่าปัจจุบันการวิจัยมีบทบาทเพิ่มขึ้นเนื่องจากการ ขยายตัวทางการศึกษา ที่เปิดระดับการศึกษาถึงขั้นปริญญาโทและปริญญาเอกในประเทศไทย ทำให้ มีการเรียนการสอนระเบียบวิธีวิจัย ตลอดจนการกำหนดให้ทำวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษา จึงมีผู้รู้วิธีการทำวิจัยเพิ่มขึ้น ที่สำคัญคือ การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ หรือการเลื่อนระดับของ ผู้อยู่ในสายวิชาชีพทางการศึกษา มีข้อกำหนดให้ส่งผลงานวิชาการและงานวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา ผู้ที่อยู่ในแวดวงการศึกษาจึงต้องหันมาสนใจเรื่องของการวิจัยเพิ่มขึ้น ประกอบกับการที่กฎหมายได้กำหนดให้มีการส่งเสริมการวิจัยในมาตรา 24 ดังนี้...(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งความสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ด้วยปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ครูอาจารย์ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้วิจัยเพื่อมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการสอน การเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาวิชาชีพครูเพิ่มขึ้น

3. ลักษณะสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน

สุวิมล ว่องวานิช (2545) กล่าวถึงลักษณะของการวิจัยในชั้นเรียนว่ามีจุดเด่นที่แตกต่าง จากการศึกษาอื่น ๆ ดังนี้

- 1) ครูเป็นผู้วิจัยเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่วงการวิชาชีพครู โดยมุ่งพัฒนาและแก้ปัญหา ให้กับผู้เรียน
- 2) ผลการวิจัยสามารถแก้ปัญหาผู้เรียนได้ทันเวลาและตรงจุด
- 3) การวิจัยช่วยเชื่อมช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ
- 4) การเพิ่มศักยภาพการคิดสะท้อน (Reflective thinking) ของครูต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ในห้องเรียน
- 5) การเพิ่มพลังความเป็นครูในวงการการศึกษา
- 6) การเปิดโอกาสให้ครูก้าวหน้าทางวิชาการ
- 7) การพัฒนา และทดสอบการแก้ปัญหาในชั้นเรียน

8) การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นเรื่องการเรียนการสอน และแนวทางแก้ปัญหา

9) การนำเสนอข้อค้นพบและการรับฟังข้อเสนอแนะจากกลุ่มครู

10) การวิจัยและพัฒนาเป็นวงจร (Cycle) เพื่อให้ข้อค้นพบสมบูรณ์ขึ้น

โดยที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นการเขียนรายงานการวิจัยจึงขึ้นอยู่กับผู้วิจัยว่าจะนำผลวิจัยไปทำอะไร แต่ลักษณะของการวิจัยต้องสอดคล้องตามที่ได้กล่าวแล้ว

4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถให้ครูนำผลการวิจัยไปปฏิบัติพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน

ถวิล อรัญเวศ (2555) ได้กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้สอนได้จัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนไว้ เช่น ในแต่ละภาคเรียนควรมีเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างน้อย 2-3 เรื่อง เป็นต้น โดยจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมเอาไว้ ดังนี้

1) มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน

2) ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน

3) จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู

4.2 สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
สำนักการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 12) ได้กล่าวถึงบทบาทของ
ผู้บริหารโรงเรียนในการสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครู ดังนี้

1) ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย

2) แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน

3) จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน

4.3 วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน จัดให้มีการอบรมครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน
ดังคำที่ว่า จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาการต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจ
จะพัฒนาอะไร ๆ ต้องใช้งานวิจัยเป็นฐานไว้ก่อน ดังนี้

- 1) จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครุคั่นคว่ำ
 - 2) จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน
 - 3) ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำวิจัยในชั้นเรียน
- 4.4 ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริม

บรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียน จัดให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน ดังนี้

- 1) สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็นครุดีเด่น ครูตัวอย่าง ครุต้นแบบ
- 2) จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียน จัดตั้งคลินิกวิจัย เพื่อให้คำแนะนำ และเป็นพี่ปรึกษาในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู
- 3) จัดให้มีการนำเสนอผลการวิจัยและประกวดผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครู ทุกปีการศึกษา
- 4) ติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นรู้จักตนเอง** ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนา เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด
2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ ด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่น ที่เห็นว่ามีความรู้หรือผู้บริหารโรงเรียนในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะช่วยให้คุณค้นพบแนวทางวิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียน ที่ทรงสมรรถนะได้
3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเอง ในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะ

ผู้บริหารโรงเรียนในด้านการนิเทศ โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้รับการพัฒนา

4. ชื่นมุงสู่ความเป็นเลิศ ขั้นนี้ผู้รับพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณารายละเอียดถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) (Best practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถของตนเองในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่ แน่ใจ	ไม่ใช่
กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน			
1. มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนที่ชัดเจน			
2. ส่งเสริม จัดหางบประมาณ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน			
3. จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ด้านการทำวิจัยแก่คณะครู			
สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก			
1. ให้คำแนะนำและมีส่วนร่วมในการวิจัย			
2. แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน			
3. จัดทำแผนงาน โครงการวิจัยในชั้นเรียน			

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่ แน่ใจ	ไม่ใช่
วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัย ในชั้นเรียน			
1. จัดหาเอกสาร ตำรา แบบอย่างการทำวิจัยให้คณะครูคั่นคว่ำ			
2. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและ ปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียน			
3. ให้ความช่วยเหลือครูในการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อ การทำวิจัยในชั้นเรียน			
ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน			
1. สนับสนุนครูที่มีผลงานวิจัยในชั้นเรียนให้ได้รับคัดเลือกเป็น ครูดีเด่น ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ			
2. จัดให้มีคณะกรรมการการวิจัยประจำโรงเรียนเพื่อเป็นที่ปรึกษา ในการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู			
3. ติดตามนิเทศการทำวิจัยเป็นระยะ ๆ			

เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้รับการพัฒนาตอบ ใช่ ได้ 1 คะแนน

ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่แน่ใจ ได้ 0 คะแนน

ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่ใช่ ได้ -1 คะแนน

ความหมาย

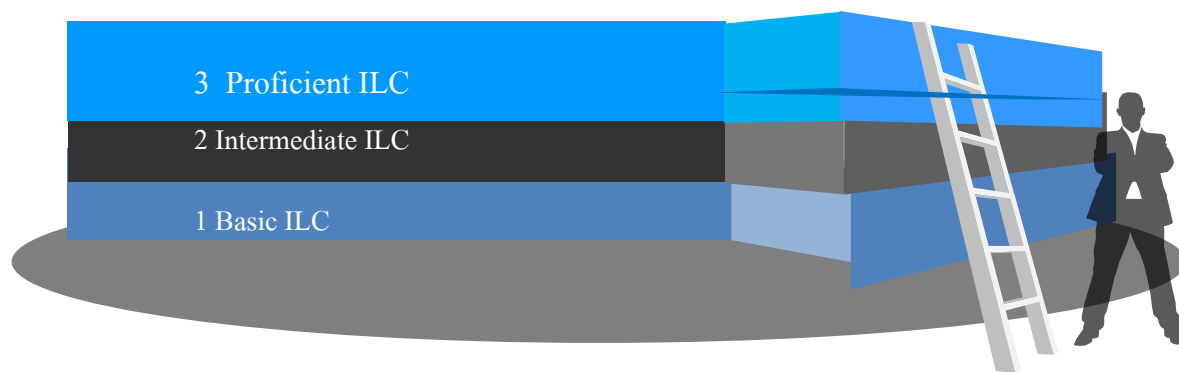
10-12 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม

7-9 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

1-6 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน

ผู้รับการพัฒนาต้องได้คะแนน 10 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้ทำทางวิชาการ
ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของท่านอยู่ในระดับใด?



ILC : Instructional leadership competencies

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการส่งเสริมวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้นำทางวิชาการกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนรายชื่อผู้บริหาร โรงเรียนที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จำนวน 3 รายชื่อ และระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารท่านนั้น ลงในตารางที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียน	ความเป็นเลิศด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

1. ให้ท่านเขียนบรรยายว่าผู้บริหาร โรงเรียนเหล่านั้นมีความเป็นเลิศด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างไร

.....

2. สมรรถนะด้านการส่งเสริมวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้รับข้อสรุปอย่างไรจากที่ท่านเขียนมาข้างต้น อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้กับความสำเร็จของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ในประเด็นต่อไปนี้

1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน 2) สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน ของครูใน
ด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก 3) วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำ
วิจัยในชั้นเรียน และ 4) ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและบันทึก
ผลการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นที่ 3 ต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ 3: ขั้นวิเคราะห์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุปในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ คือ

.....

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้คุณไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในปัจจุบันแตกต่างจากที่ท่านวางเป้าหมายไว้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นจะทำให้ท่านมีจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. อะไรคือสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่ท่านต้องการ

.....

.....

.....

.....

6. ให้ท่านสรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ท่านต้องการพัฒนา ต้องการเป็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ให้ท่านนำประเด็นที่สรุปแล้วมาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ในหน้าถัดไป

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จะช่วยให้คุณมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ และเขียนระบุคนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา

ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา

คนที่ช่วยท่านได้:

แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ ที่สามารถช่วยท่านได้

ขั้นที่ 4: จันทงู่ค้ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาบันทึกผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

<p>ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:</p>
<p>สรุปผลการพัฒนา:</p>
<p>ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:</p>

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 3:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ตอนที่ 2

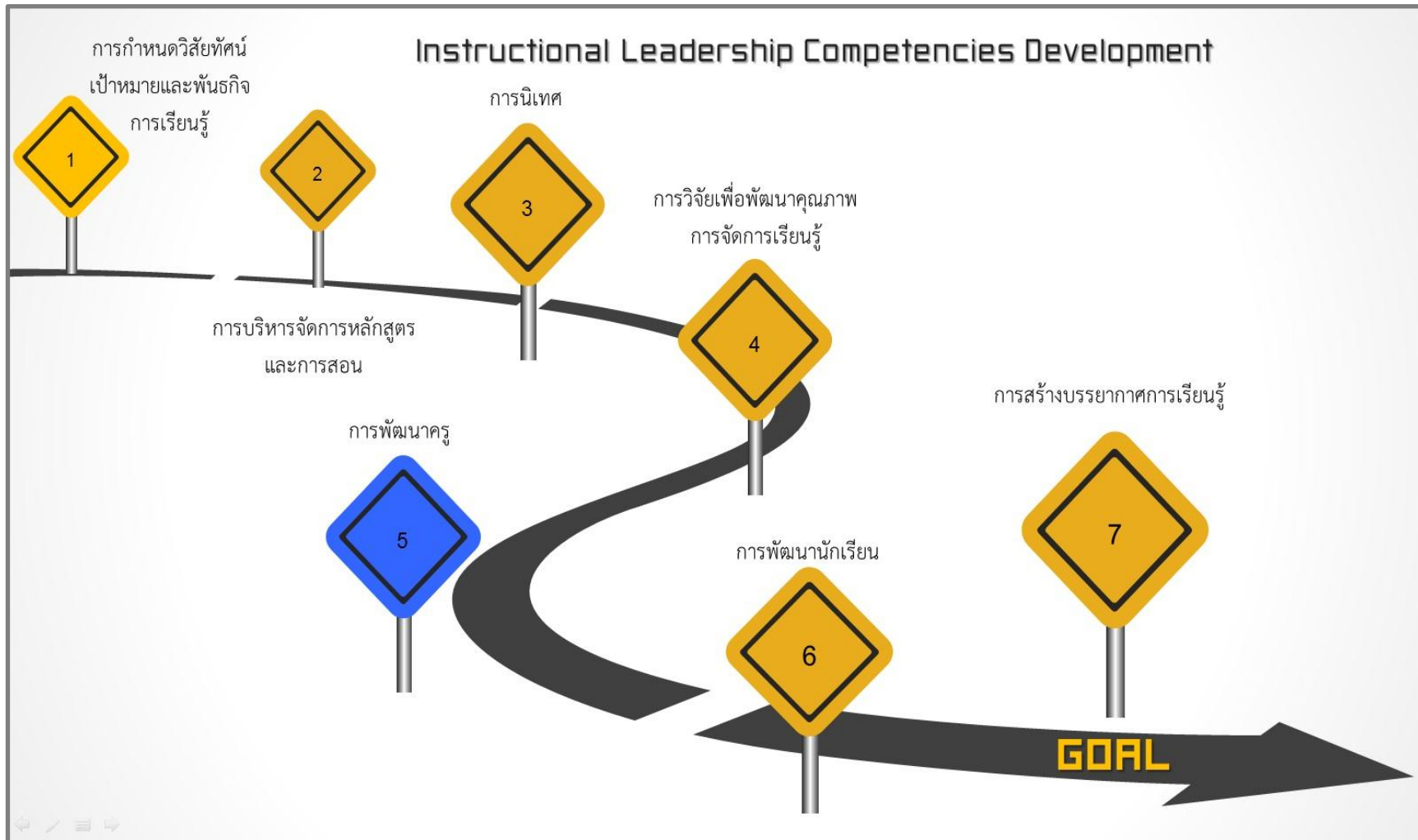
คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่านจะไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้ท่านเป็นผู้นำด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียน การสอนของครูในโรงเรียนท่านและโรงเรียนเครือข่าย อันจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งระบบ

วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงาน และกำกับติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงาน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

ตอนที่ 3

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารถึงการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน





“

ครูเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิรูป
และขับเคลื่อนการศึกษา การพัฒนาครูคือหัวใจ
ของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง
ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาครูเพื่อให้ครูมี
ประสิทธิภาพ เป็นครูมืออาชีพเป็นครูเพื่อศิษย์
ที่พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21

”

บทที่ 5

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการพัฒนาครู

หลักการ

ครูเป็นตัวละครสำคัญในการปฏิรูปและขับเคลื่อนการศึกษา การพัฒนาครูคือหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาครูเพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพ เป็นครูมืออาชีพเป็นครูเพื่อศิษย์ที่พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดย 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร 2) การพัฒนาครู และ 3) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

เนื้อหาสาระ

1. แนวความคิดในการพัฒนาครู
2. บทบาทของครูในการปฏิรูปการสอนและการเรียนรู้
3. การปฏิรูปการสอนของครู
4. ครูยุคปฏิรูปการศึกษา
5. ความสำคัญของการพัฒนาครู
5. ประโยชน์ของการพัฒนาครู
7. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

1. แนวความคิดในการพัฒนาครู

ถนอมพร เลาหจรัสแสง (2555) กล่าวว่าผู้ที่ได้ชื่อว่า “ครู” เป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อภารกิจในการพัฒนาเยาวชนอนาคตของชาติ โดยครูนอกจากจะต้องมีจิตวิญญาณ มีอุดมการณ์ของความเป็นครูแล้ว ครูยังต้องเป็นผู้ทรงความรู้ในเนื้อหาที่ต้องถ่ายทอดสู่ผู้เรียน และครูยังต้องจัดการเรียนการสอนได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูจะต้องพัฒนาศิษย์ให้มีทักษะการเรียนรู้ ครูจึงเป็นผู้กำหนดคุณภาพประชากรในสังคม และคุณภาพประชากรในสังคมคือตัวพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองการศึกษา วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม วิชาชีพครูจึงควรเป็นที่รวมของคนเก่ง คนดี สามารถเป็นต้นแบบทางคุณธรรม จริยธรรม การประพฤติปฏิบัติตน การดำรงชีวิต และการชี้นำสังคมไปในทางที่เหมาะสม

ครูที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามมาตรฐาน ควรได้รับผลตอบแทนสอดคล้องกับระดับมาตรฐานคุณภาพงานที่ปฏิบัติ การพัฒนาครูเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของครูทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างผลผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

2. บทบาทของครูในการปฏิรูปการสอนและการเรียนรู้

ถนอมพร เลาหจรัสแสง (2555) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในการปฏิรูปการสอนและการเรียนรู้ ว่ามีดังนี้

- 2.1 ศึกษามาตรฐานการศึกษาและหลักสูตร
- 2.2 ศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.3 เขียนแผนการจัดการเรียนรู้
- 2.4 ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการสอน
- 2.5 บันทึกและเก็บหลักฐานเกี่ยวกับการสอนไว้ในแฟ้มสะสมงานครู

3. การปฏิรูปการสอนของครู

ถนอมพร เลาหจรัสแสง (2555) ได้กล่าวถึงการรูปการสอนของครูว่าควรมีดังนี้

- 3.1 ศึกษามาตรฐานการศึกษาและหลักสูตร
- 3.2 กำหนดเป้าหมาย วางแผนการสอน
- 3.3 นำกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนมาใช้
- 3.4 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้
- 3.5 เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการเรียน
- 3.5 ดำเนินการสอน ดูแลกระบวนการเรียนรู้ กระตุ้นให้ปฏิบัติ ให้คำแนะนำ
- 3.7 เสริมความรู้ให้ผู้เรียนและส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน
- 3.8 ประเมินผลการสอน
- 3.9 วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
- 3.10 บันทึกสรุปผลการสอน

4. ครูยุคปฏิรูปการศึกษา

ถนอมพร เลาหจรัสแสง (2555) ได้กล่าวถึงครูยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้

- 4.1 มีความรู้เนื้อหาสาระที่เหมาะสม ทันสมัย
- 4.2 มีทักษะการถ่ายทอดความรู้
- 4.3 มีทักษะมนุษย์
- 4.4 มีอุดมการณ์วิญญานครู รักความเป็นครู

4.5 มีเมตตาต่อศิษย์

4.5 มีความสนใจสื่อและเทคโนโลยี

4.7 เป็นครูเพื่อศิษย์

5. ความสำคัญของการพัฒนาครู

King (2002) และ McEwan (2003) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครู ไว้ดังนี้

5.1 การพัฒนาครูเป็นการพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ทำให้ครูมีสมรรถภาพในการจัดการเรียนการสอน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น

5.2 การพัฒนาครูช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่าทางวิชาการ เพราะครูที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นครูที่มีคุณภาพนั้นย่อมไม่ทำอะไรผิดพลาดง่าย ๆ สามารถสร้างและใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการสอนนักเรียนได้ผลเต็มที่และตรงตามจุดประสงค์ส่วนนักเรียนก็มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.3 การพัฒนาครูช่วยทำให้ครูได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่เพิ่งได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานใหม่ ๆ และครูที่ย้ายไปทำการสอน ณ ที่ทำงานแห่งใหม่

5.4 การสร้างเสริมศักยภาพครู ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานในสายงานต่าง ๆ เพราะครูที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีและต่อเนื่อง จะมีความเข้าใจงาน การเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

5.5 การพัฒนาครูช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานกล่าวคือ ทำให้ครูทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารที่มีสถานภาพดีขึ้น

5.5 การพัฒนาครูช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

การพัฒนาครูเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการศึกษาเพราะงานทุกชนิดของสถานศึกษาจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของครู ถ้าครูขาดความรู้ความสามารถ ขาดขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ไม่จงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนเองและขาดความรับผิดชอบ ทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยะความสามัคคีต่างคนต่างอยู่และทำงานไปวัน ๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือ คุณภาพของการศึกษาก็จะต่ำ หดชะงัก หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องพัฒนาครูให้เป็นครูเพื่อศิษย์ ให้ครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลโลกที่มีศักยภาพได้

5. ประโยชน์ของการพัฒนาครู

Marsh (2000); King (2002); McEwan (2003) ได้กล่าวว่าความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาอาชีพและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ โดยเน้นการพัฒนาครูให้เป็นครูชั้นฝีมืออาชีพ การเร่งรัดพัฒนาครูจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของผู้บริหาร โดยประโยชน์ของการพัฒนาศกยภาพครู มีดังนี้

- 5.1 สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.2 เป็นที่ยอมรับเชื่อถือซึ่งกันและกันกับบุคคลทั่วไป
- 5.3 มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองและชีวิตส่วนตัว
- 5.4 มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง
- 5.5 มีความสมักรสมานสามัคคีกัน ร่วมมือในการท างานอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

5.5 ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและบุคลากร
ในสถานศึกษาอื่น

5.7 เป็นผู้ที่รักความก้าวหน้าติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ จนเป็นคนที่ทันสมัยและ
ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

- 5.8 มีขวัญและกำลังใจดีอยู่เสมอ
- 5.9 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีอยู่เสมอ

7. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

จากแนวคิด ความสำคัญ ประโยชน์ของการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูป
ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาครูให้มีความพร้อม มีความสามารถในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21
ส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานวิชาชีพ

สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

7.1 การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร

Debevoise (1984); Wildy and Dimmock (1993); Supovitz and Poglinco (2001)
ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงการทำหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียน อันประกอบด้วย
ภารกิจต่าง ๆ คือ การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการการพัฒนา หมายถึง
การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดโครงการการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
นอกจากการจัดโครงการเพื่อพัฒนาครู พัฒนาวิชาชีพครูแล้ว โครงการที่จะเป็นประโยชน์

ทั้งโรงเรียนโครงการหนึ่งคือจัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่าย ความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็นจัดเวลาและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียนตามแนวทางดังนี้

- 1) จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน สื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน
- 2) ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ ครูตัวอย่าง

ครูต้นแบบ

- 3) ส่งเสริมให้ครูมีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองหรือศึกษาต่อ

7.2 การพัฒนาครู

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2555) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการพัฒนาครูเพื่อให้ครูเป็นมืออาชีพ เป็นครูเพื่อศิษย์ มีความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องส่งเสริมการทำให้ครูมีประสิทธิภาพ เป็นครูมืออาชีพที่พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ดังนี้

- 1) พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2) ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
- 3) เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ

7.3 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

Sheppard (1995); Poglinco (2001); (King (2002); McEwan (2003) ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องพัฒนาครู และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น จัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพ กำกับติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ดังนี้

- 1) จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ
- 2) กำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู
- 3) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง
- 4) อบรมเพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ และแนวทางในการเลื่อนวิทยฐานะ

มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู มีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นรู้จักตนเอง** ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการพัฒนาครู โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความรู้การบริหาร โรงเรียนในด้านการพัฒนาครู เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มสนทนา ซึ่งจะทำให้ท่านค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้

3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการพัฒนาครู โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดค้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎีหลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง และใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

- 3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครูของผู้รับการพัฒนา
- 3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครูของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
- 3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครูของผู้รับ

การพัฒนา

4. **ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ** ขั้นนี้ผู้รับพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณนารายละเอียดถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการพัฒนาครู

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการพัฒนาครู

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถตนเองในด้านพัฒนาครู
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านพัฒนาครู

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร			
1. จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน			
2. ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครู แกนนำ ครูตัวอย่าง ครูต้นแบบ			
3. ส่งเสริมให้ครูมีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือศึกษาต่อ			
การพัฒนาครู			
1. พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ			
2. ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การ ปฏิบัติการสอน			
3. เข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ			
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู			
1. จัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ			
2. กำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู			
3. พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง			
4. อบรมเพื่อพัฒนาครูมีความรู้ แนวทางในการเลื่อน วิทยฐานะ			

เกณฑ์การให้คะแนน

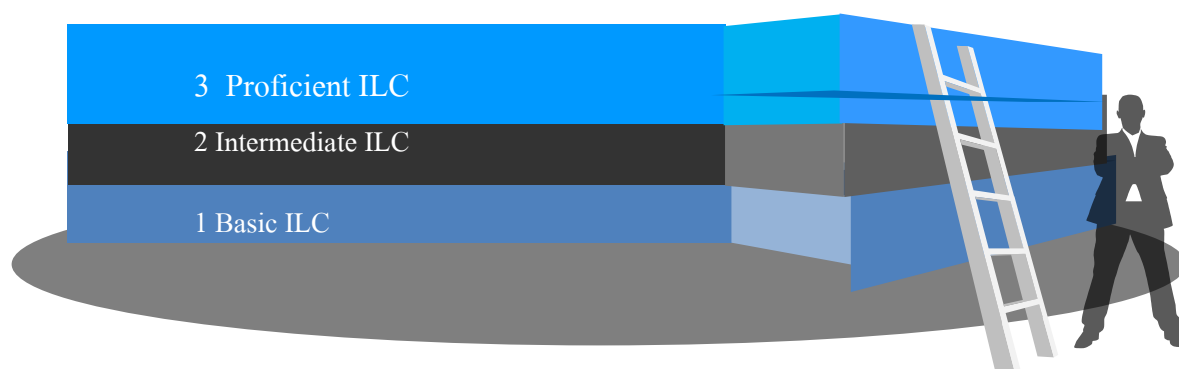
ผู้รับการพัฒนาตอบ ใช่	ได้ 1 คะแนน
ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่แน่ใจ	ได้ 0 คะแนน
ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่ใช่	ได้ -1 คะแนน

ความหมาย

8-10	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม
5-7	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
1-5	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน

ผู้รับการพัฒนาต้องได้คะแนน 8 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครูของท่านอยู่ในระดับใด?



ILC : Instructional leadership competencies

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการพัฒนาครูของผู้นำทางวิชาการกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาครู
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านการพัฒนาครู จำนวน 3 รายชื่อ และระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารท่านนั้นลงในตาราง ที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษา	ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาครู

1. ให้ท่านเขียนบรรยายว่าผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นมีความเป็นเลิศด้านการพัฒนาครูอย่างไร
.....
.....
.....
2. สมรรถนะด้านการพัฒนาครูนั้นส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้รับข้อสรุปอย่างไรจากที่ท่านเขียนมาข้างต้น อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนา
ครูกับความสำเร็จของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ในประเด็น
ต่อไปนี้ 1) การจัดโครงการการพัฒนานุเคราะห์ 2) การพัฒนาครู และ 3) การส่งเสริม
ความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู และทำการบันทึกผลการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ ในการ
วิเคราะห์ขั้นที่ 3 ต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ 3: ขั้นวิเคราะห์



วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการพัฒนาครู
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการพัฒนาครู
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการพัฒนาครู

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุป
ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู คือ

.....

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการพัฒนาครูในปัจจุบันแตกต่างจากที่ท่าน
วางเป้าหมายไว้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นจะทำให้ท่านมีจุดค้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

5. อะไรคือสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่ท่านต้องการ

.....

.....

.....

5. ให้ท่านสรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการพัฒนาครูที่ท่านต้องการพัฒนา ต้องการเป็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ให้ท่านนำประเด็นที่สรุปแล้วมาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู ในหน้าถัดไป

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู จะช่วยให้ท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ และเขียนระบุคนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ ที่สามารถช่วยท่านได้

ขั้นที่ 4: ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับบัณฑิตศึกษาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 3:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่านจะไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้ท่านเป็นผู้นำด้านการพัฒนาครูส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนท่านและโรงเรียนเครือข่าย อันจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งระบบ

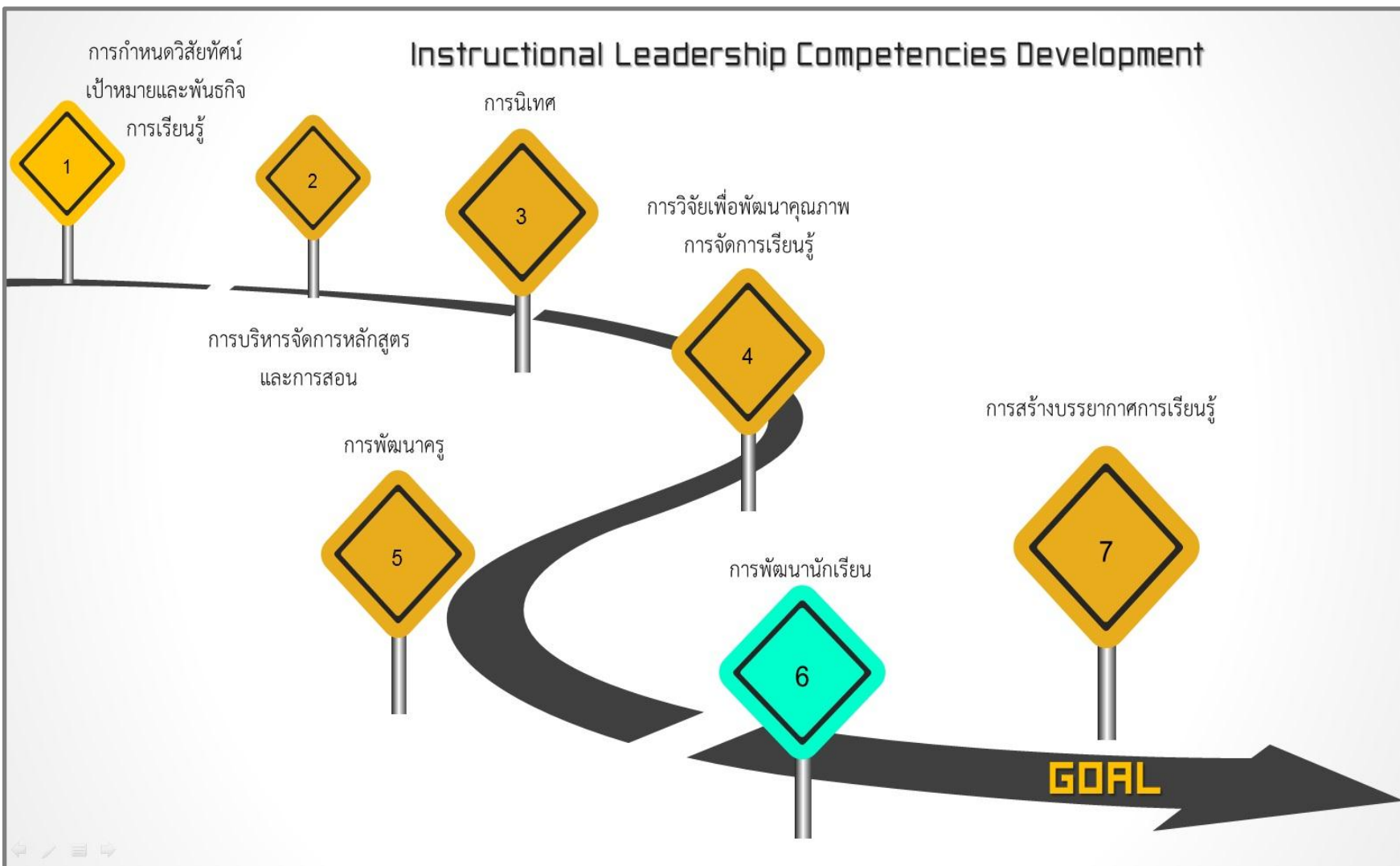
วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงานและกำกับ ติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงาน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

ตอนที่ 3

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการพัฒนาครู เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อ
ทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน

Instructional Leadership Competencies Development





“

ผู้บริหารโรงเรียน

ต้องพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความครอบคลุม
ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ
ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียน
มีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร
และเป็นพลโลกที่สมบูรณ์

”

บทที่ 6

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการพัฒนานักเรียน

หลักการ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความครอบคลุมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรและเป็นพลโลกที่สมบูรณ์ โดย 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของผู้เรียน 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

เนื้อหาสาระ

1. จุดเน้นในการพัฒนานักเรียน
2. บทบาทของสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนจุดเน้นสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน
3. สมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

1. จุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2553, หน้า 14-15) ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ภายหลังจากที่ได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้นมาประกาศใช้ จึงมีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2542 เป็นต้นมา และเพื่อเป็นการพัฒนาคนให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงกำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- 2561) ขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพภายในปี พ.ศ. 2561 จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 3 ประเด็นหลักคือ

- 1) การพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย
- 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ในการบริหารและจัดการศึกษา สำหรับกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบกำหนดไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาคนไทยยุคใหม่ 2) การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) การพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ จึงได้

ประกาศ “จุดเน้นคุณภาพผู้เรียน จุดเปลี่ยนการปฏิรูปการศึกษาไทย” เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เป็นคุณภาพเด็กไทยในอนาคต เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ก้าวไกลสู่สากล และมีความเป็นพลเมืองที่สมบูรณ์

จุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน คือ คุณภาพในตัวผู้เรียนที่มีความครอบคลุมในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายหลักสูตร ซึ่งจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนกำหนดไว้ 2 ลักษณะ คือ

1.1 ความสามารถและทักษะของผู้เรียน ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถอ่านออก เขียนได้ (ป.1-3) อ่านคล่อง เขียนคล่อง (ป.4-6)
- 2) การคิดเลขเป็น (ป.1-3) การคิดเลขคล่อง (ป.4-6)
- 3) ทักษะการคิด (ป.1-ม.6)
- 4) ทักษะชีวิต (ป.1- ม.6)
- 5) การสื่อสาร (ป.1-ม.6)
- 6) การใช้เทคโนโลยี (ม.1-6)

1.2 คุณลักษณะ: ลักษณะของผู้เรียนที่มีความเป็นพลเมือง รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ ซึ่งกำหนดคุณลักษณะที่เน้นในแต่ละช่วงชั้น ได้แก่

- 1) ใฝ่ดี (ป.1-3)
- 2) ใฝ่เรียนรู้ (ป.4-6)
- 3) อยู่อย่างพอเพียง (ม.1-3)
- 4) มุ่งมั่นในการทำงานและการศึกษา (ม.4-6)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยใช้ยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ คือ
 ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้
 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กระตุ้น เร่งรัดการนำจุดเน้นสู่การปฏิบัติ
 ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความพร้อมแก่ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน
 ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งในการกำกับ ติดตาม และการพัฒนาผู้เรียน
 เป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ มีทักษะ และมีคุณลักษณะตามจุดเน้นแต่ละช่วงวัย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

- 1) ร้อยละของผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพตามจุดเน้น

- 2) ระดับความสำเร็จของการนำจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนสู่การปฏิบัติ
- 3) ระดับความสำเร็จของสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้ได้สำเร็จตามจุดเน้น
- 4) ระดับความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ตามจุดเน้น

2. บทบาทของสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนจุดเน้นสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553, หน้า 31) ได้กำหนดบทบาทของสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนจุดเน้นสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไว้ดังนี้

- 2.1 จัดทำฐานข้อมูลผู้เรียน โรงเรียนตามจุดเน้น
- 2.2 ศึกษาบริบทใน/ นอกโรงเรียนเพื่อจัดทำแหล่งเรียนรู้ (สถานที่/ บุคคล)
- 2.3 ปรับ/ ออกแบบตารางเรียน จัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้น
- 2.4 ให้ความสำคัญการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 จัดทำรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนตามจุดเน้น

3. สมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

จากจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนและบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อการขับเคลื่อนจุดเน้นสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน จะต้องพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพใน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของผู้เรียน

O'Donnell and White (2005); Bossert (1988); Marsh (2004); (McEwan, 2003)

ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร โรงเรียนคือ การเอื้ออำนวยความสะดวกการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยมีพันธกิจเกี่ยวกับการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุผลตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียนและพฤติกรรมของผู้เรียน เกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอง เช่น ตั้งเกณฑ์มาตรฐานต่อการปฏิบัติงานไว้สูง เร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน ตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้สูง (High expectations indicator) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของผู้เรียนว่าผู้เรียนควรรู้อะไร สามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับผู้เรียนและครู การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้เรียน คุณลักษณะตามจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน

- 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน

Yates (2000) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำกับและติดตาม โครงการทุกโครงการ

ที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลทุกระดับชั้น กำกับและติดตามการสอนให้เต็มศักยภาพของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา โดยที่มีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบภายนอก การควบคุมของโรงเรียน จึงตั้งมาตรฐานด้านวิชาการไว้สูงสำหรับผู้เรียนทุกคน

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน เพื่อดำเนินการให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือจากครู ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิธีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน ต้องทำการประเมินเป็นประจำ และจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นสามารถช่วยครู ช่วยผู้เรียน และช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน แม้ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามีเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้มีการทดสอบ การตีความ ตลอดจนการสนองตอบ และเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมดอย่างไร

3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

Barth (1990); Cotton (2003); Johnson and Asra (1999) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลการตัดสินใจต่าง ๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบาย โครงการ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูล และการวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา นอกจากนี้แล้วเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถให้ข้อมูลเพื่อช่วยผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน มีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นรู้จักตนเอง** ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการพัฒนานักเรียน โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่เห็นว่ามีความรู้หรือภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการพัฒนานักเรียน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของคู่สนทนา ซึ่งจะช่วยให้คุณค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้

3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเองในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการพัฒนานักเรียน โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดค้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำของผู้อื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

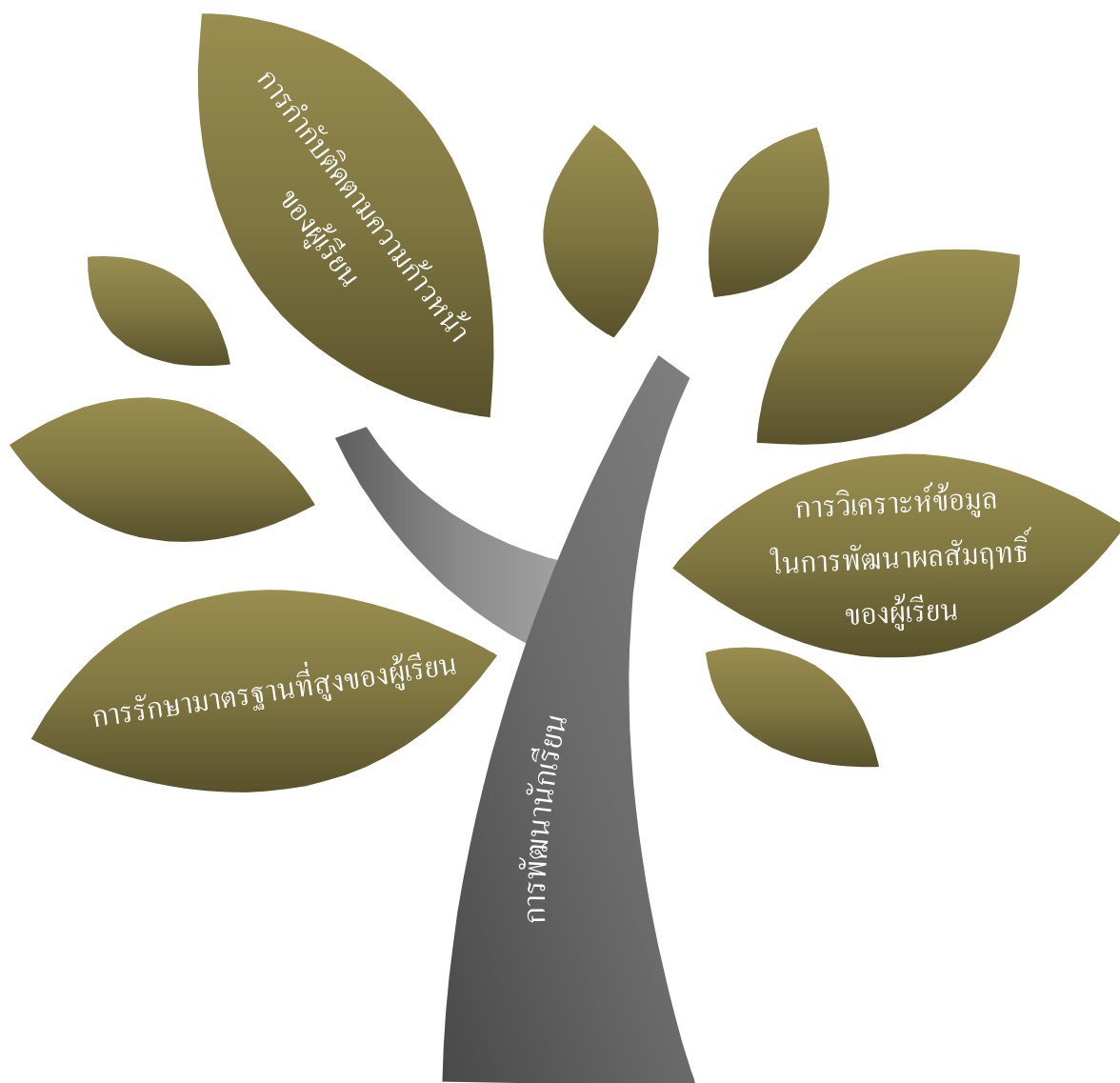
3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียนของผู้รับการพัฒนา

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียนของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียนของผู้รับการพัฒนา

4. **ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ** ขั้นนี้ผู้รับพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณนารายละเอียดถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียน

ด้านการพัฒนานักเรียน

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการพัฒนานักเรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถตนเองในด้านการพัฒนานักเรียน
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการพัฒนานักเรียน

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
การรักษามาตรฐานที่สูงของผู้เรียน			
1. ดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้			
2. จัดโครงการเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับผู้เรียน			
3. ดำเนินการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน			
การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน			
1. ดำเนินการพัฒนาผู้เรียนที่เรียนอ่อน			
2. ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น			
3. รายงานผลการเรียนของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน			
การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน			
1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน			
2. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ			

เกณฑ์การให้คะแนน

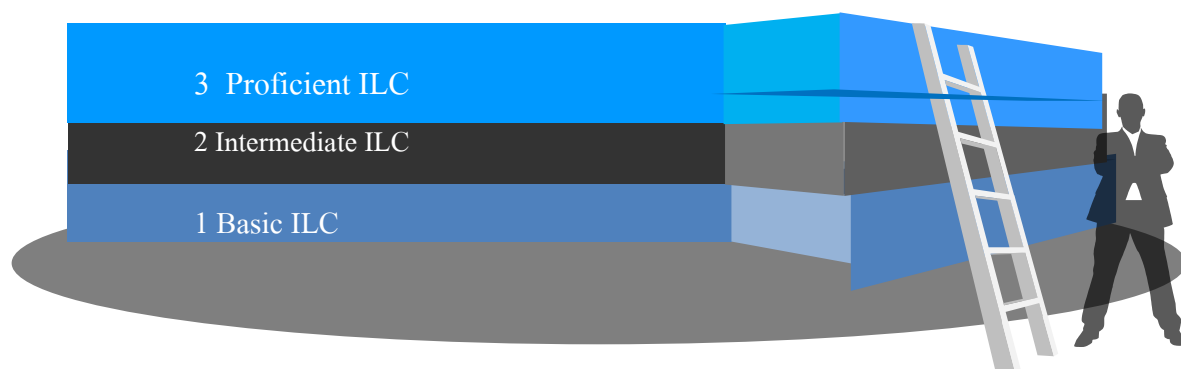
ผู้รับการพัฒนาตอบ ใช่	ได้	1 คะแนน
ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่แน่ใจ	ได้	0 คะแนน
ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่ใช่	ได้	-1 คะแนน

ความหมาย

6-8	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม
4-5	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
1-3	คะแนน	มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน

ผู้รับการพัฒนาต้องได้คะแนน 6 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียนของท่านอยู่ในระดับใด?



ILC: Instructional leadership competencies

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 

การพัฒนานักเรียน 

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการพัฒนานักเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้เรียน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านการพัฒนานักเรียน จำนวน 3 รายชื่อ และระบุสมรรถนะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนานักเรียนของผู้บริหารท่านนั้นลงในตารางที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษา	ความเป็นเลิศด้านการพัฒนานักเรียน

1. ให้ท่านเขียนบรรยายว่าผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นมีความเป็นเลิศด้านการพัฒนานักเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะด้านการพัฒนานักเรียนนั้นส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร

.....

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียน
ด้านการพัฒนานักเรียน

2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียน
ด้านการพัฒนานักเรียน

3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร
โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุป
ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน คือ

.....

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนของท่านด้านการพัฒนานักเรียนในปัจจุบันแตกต่างจากที่ท่าน
วางเป้าหมายไว้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นจะทำให้ท่านมีจุดค้อยอย่างไร
และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอย่างไร

จะช่วยให้คุณมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ และเขียนระบุคนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:
เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา

ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:
เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา

<p>ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา</p>
<p>คนที่ช่วยท่านได้:</p>
<p>แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:</p>

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ ที่สามารถช่วยท่านได้

ขั้นที่ 4: ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่กผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่กผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่กผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนานักเรียน

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:

สรุปผลการพัฒนา:
ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:
ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาคำที่ 3:

สรุปผลการพัฒนา:
ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

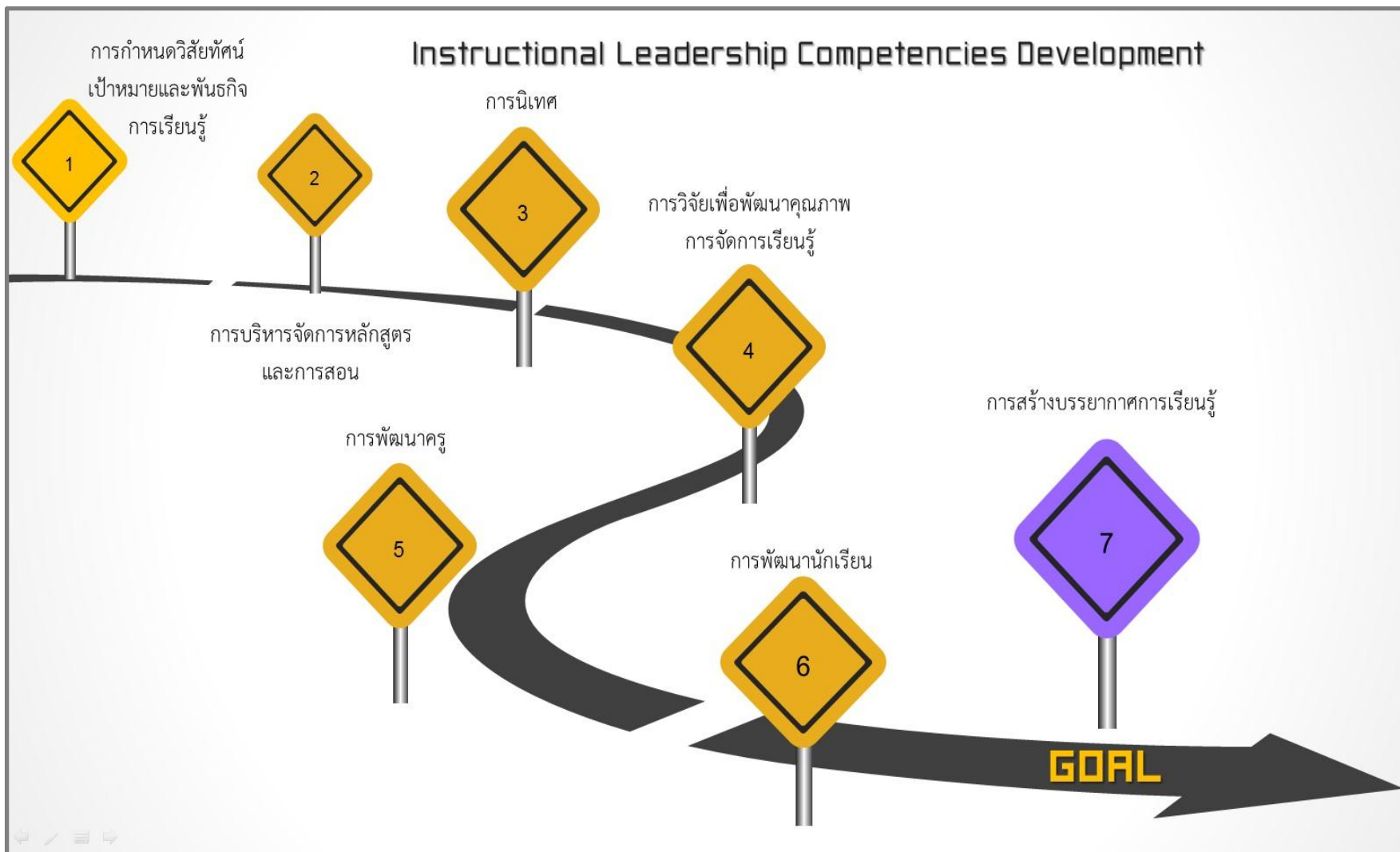
ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่านจะ ไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้ท่านเป็นผู้นำด้านการพัฒนา นักเรียนส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนใน โรงเรียนท่านและโรงเรียนเครือข่าย อันจะส่งผลต่อคุณภาพ ของผู้เรียนทั่วประเทศ

วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงานและกำกับ ติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงาน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้บริหาร โรงเรียน
ด้านการพัฒนานักเรียน เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อ
ทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน





“

การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี
จะช่วยเสริมสร้างความคิด หล่อหลอมจิตใจ
และคุณธรรมต่างๆ อันพึงประสงค์ของผู้เรียนได้
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะผู้นำ
ทางวิชาการที่แท้จริงนั้น
จะต้องจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม
ให้พร้อมและเอื้อต่อเรียนรู้ของผู้เรียน

”

บทที่ 7

การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

หลักการ

การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความคิด หล่อหลอมจิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ของผู้เรียนได้ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการที่แท้จริงนั้นจะต้องจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้พร้อมและเอื้อต่อเรียนรู้ของผู้เรียน โดย 1) ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์ และ 3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

เนื้อหาสาระ

1. ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. การจัดและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
3. กิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน

1. ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

Leithwood (2006) กล่าวว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นสถานะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคล เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า “บรรยากาศดี” ในทางตรงกันข้าม เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีก็เรียกว่า “บรรยากาศไม่ดี”

โรงเรียนที่มีบรรยากาศที่ดี จะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกดี พอใจภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหว่ และไม่อยากมาโรงเรียน

โรงเรียนที่มีบรรยากาศดี จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความสุข แต่ถ้าบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดี ทุกคนก็จะมีแต่ความระทมทุกข์

ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีความสุข

การสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนได้เรียนรู้มีความสุข ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ทั้งปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้เรียนมีสุขภาพจิตดี มีความสุข สดชื่น เบิกบาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้ใหญ่ที่มีสุขภาพที่ดีในอนาคต
- 2) ทำให้ผู้เรียนเกิดกำลังใจ ใฝ่เรียนรู้ ไม่ท้อแท้ หรือทอดย เป็นกำลังเสริมนิสัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และรักการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตลอดชีวิต
- 3) ทำให้ผู้เรียนมีจิตใจที่ดีงาม เพราะเด็กที่เจริญเติบโตขึ้นในบรรยากาศแห่งความรัก ก็จะรู้จักรักผู้อื่น เผื่อแผ่ความรู้สึกละและความสัมพันธ์ที่ดีกว้างออกไป และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นต่อไป
- 4) ทำให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง และมีกำลังใจที่จะทำสิ่งที่ดีงามตลอดไป
- 5) ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพราะการเรียนรู้ที่มีความสุขเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์ กับเพื่อน เป็นการฝึกการยอมรับ การเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น ไม่มุ่งมันเอาชนะ มีเหตุผล ฝึกความอดทน อดกลั้น รู้จักผ่อนปรน รู้จักให้อภัย เป็นต้น

2. การจัดและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556, หน้า 2-3) กล่าวว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดสภาพบรรยากาศที่ดีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากจะมองโดยภาพรวมแล้วสามารถสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งชีวิตรวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ ความชุ่มชื้น การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาด ความเป็นระเบียบ ความสะดวก ฯลฯ

การจะจัดและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างไรมัน เป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนที่ต่างก็มีสภาพของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจของบุคคลภายในโรงเรียนนั้น ๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น แต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ “การร่วมคิด ร่วมทำ” ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารและครูควรยอมรับว่า นักเรียนทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่มีความรัก

ความผูกพันและปรารถนาดีต่อโรงเรียนของเขา จึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียน ได้แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจร่วมวางแผน จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนภายใต้การแนะนำของผู้บริหารและครูอาจารย์

2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียน ได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สอนสนุก เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคน พุดเป็นเสียงเดียวกันว่า “อยากมาโรงเรียน”

การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถของนักเรียน แต่ละบุคคล ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน แล้วดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกันเอง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการเรียนเป็นกลุ่ม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำระหว่างผู้สอนและผู้เรียน สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ทุกคนมีความสุขมีความมั่นใจ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง

3) สภาพแวดล้อมทางการบริหารการจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียน ให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงาน อย่างมีระบบ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากร ทุกคนในโรงเรียนยิ้มแย้ม แจ่มใสเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน ฯลฯ

ลักษณะการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนด นโยบาย ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมา กำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของโรงเรียน การมอบหมายงานหรือ การสั่งการก็เป็นไปตามสาย การบังคับบัญชา แจ่มชัด เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแล ช่วยเหลือ ถามไถ่ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลาย ๆ รูปแบบ เป็นต้น

การจัดสภาพแวดล้อมทั้งด้านกายภาพ วิชาการ และการบริหารการจัดการ ต่างเอื้อ ซึ่งกันและกัน ซึ่งโรงเรียนควรตระหนักและสร้างเสริมให้เกิดขึ้น เพื่อให้โรงเรียนเป็นวิมาน ที่น่าอยู่ น่าเรียน แล้วทุกคนจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

3. กิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556, หน้า 5) กล่าวว่า มีกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ มากมายให้โรงเรียนทำจำนวนมาก อาจดำเนินการอยู่แล้วด้วยการให้บุคลากรในโรงเรียนได้ ร่วมคิด ร่วมทำ ซึ่งจะมีผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เช่น การสร้างคุณภาพงาน (QC)

การวางแผนเป็นทีม (Team planning) กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion system) การนิเทศภายในโรงเรียน การพัฒนาองค์กร (Organization development) กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น กิจกรรมและกระบวนการดังกล่าว หรือกิจกรรมอื่นใดก็ตามที่โรงเรียนจะนำมาส่งเสริม การสร้างบรรยากาศที่ดี ควรอยู่ภายใต้หลักการ 5 ประการ คือ

- 1) หลักการมีส่วนร่วม
- 2) หลักความเสมอภาค
- 3) หลักเสียงส่วนมากเป็นครรถอง
- 4) หลักความถูกต้องเป็นเกณฑ์
- 5) หลักความจำเป็นเป็นที่พึง

4. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดคือการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิด การปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด โดยมีบทบาท ดังนี้

4.1 การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

Krug (1992) กล่าวว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่า ของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึง พลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อม ที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอด คือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรใส่ใจวัฒนธรรม ของโรงเรียน พัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้นักเรียนเข้ามามี ส่วนเกี่ยวข้อง เสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดีของครู พยายามเชื่อมโยง แหล่งทรัพยากรภายนอกกับโรงเรียนและระหว่างบ้านกับโรงเรียน

บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) ที่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ปรากฏกายให้เห็นใน โรงเรียนเป็นประจำ และ ให้ความสำคัญแก่ครูและนักเรียน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ การให้ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก อยู่เสมอเมื่อมีความสำเร็จเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงการรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการ ทั้งโรงเรียน ทำให้ครูมีความรู้สึกถึงความมั่นคงของอาชีพครู ให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องมีความสามารถในการก่อให้เกิด ความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวกได้

4.2 การสะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์

Goddard, Sweetland, and Hoy, (2000); Hoy and Sabo, (1998); Hoy, Tarter, and Kottkamp, (1991) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ละเรื่องกับครู เมื่อผู้นำทางวิชาการดำเนินการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียน การสอนกับครู ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้น มีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับแจ้งจากการ สะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนอง ต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้า เสี่ยงและใส่ใจกับกระบวนการการสอนมากขึ้น ครูใช้ดุลยพินิจอย่างมีอาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น มีความรู้สึกว่าปลอดภัยและมั่นคงในการประกอบอาชีพของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียน ต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความสอดคล้องของการสอนและการประเมินสะท้อนความคิดเห็น ต่อครูอย่างสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครูในสิ่งที่ครูต้องการกำลังดำเนินการอยู่ เพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

4.3 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

Bossert (1988) กล่าวว่า การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็งว่าเป็นลักษณะที่สำคัญ ของผู้นำทางวิชาการ ที่แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อครูทำให้ครู เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอน นอกจากนี้แล้วปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับครูเป็น ส่วนสำคัญในการเน้นการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องรู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน และรวมไปถึง ชุมชน จึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุน โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้

วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีขั้นตอนในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นรู้จักตนเอง** ในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้รับการพัฒนา เป็นการสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) ในวิธีการวิเคราะห์ ประเมินตนเองภายใต้บริบทขององค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยตรวจรายการ (Check list) ด้วยตนเอง จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาระบุผล การประเมินตนเองกับเกณฑ์ชี้วัด (Key performance indicator) พร้อมทั้งระบุว่าผู้รับการพัฒนามีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับใด

2. **ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ในขั้นนี้จะเป็นการศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเอง โดยการพูดคุย สัมมนา และทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้รับพัฒนากับบุคคลอื่นที่ เห็นว่ามีภาวะผู้บริหารโรงเรียนในด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของคู่ สอนทนา ซึ่งจะทำให้ท่านค้นพบแนวทาง วิธีการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทรง สมรรถนะได้

3. **ขั้นการวิเคราะห์** ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์ตนเองหลังจากที่ท่านประเมินตนเอง ในขั้นที่ 1 ไปแล้ว ท่านจะต้องวิเคราะห์โดยสรุปให้เห็นจุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาภาวะผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าพฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นจุดด้อยอย่างไร และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดี ต่อสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านและโรงเรียนของท่านอย่างไร รวมทั้งศึกษาภาวะผู้นำ ของคนอื่น ๆ ประกอบกับทฤษฎี หลักการ แล้วนำมาเขียนวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง จะได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและใช้เป็นพลังภายในที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้รับ การพัฒนา

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จ

3.3 เป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ผู้รับการพัฒนา

4. **ชั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ** ชั้นนี้ผู้รับการพัฒนาจะต้องนำเป้าหมายในด้านสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มาปฏิบัติตามแผนการเรียนรู้ที่เขียนไว้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นการลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมาย ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนา จากนั้นรวบรวมประเด็นต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 1-3 มาสังเคราะห์ สกัดเขียนเป็นรายงาน ซึ่งอาจจะเขียนรายงานโดยย่อ หรือพรรณนารายละเอียดถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำที่ทรงสมรรถนะสู่สาธารณชน



ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ขั้นที่ 1: ขั้นรู้จักตนเอง

การประเมินเพื่อรู้จักตนเองด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความสามารถตนเองในด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนาตนเองด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาประเมินเพื่อรู้จักตนเองได้เตรียมความพร้อม และสำรวจตนเอง เพื่อให้เข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งโดยปราศจากอคติ (Bias) โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงมากที่สุด

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้			
1. แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด			
2. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ			
3. สร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้			
4. มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย			
5. แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง			
สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์			
1. ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู			
2. รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู			
3. วิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน			

องค์ประกอบย่อย	ระดับการประเมิน		
	ใช่	ไม่แน่ใจ	ไม่ใช่
สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน			
1. เปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนเข้าพบพูดคุยด้วย ได้ทุกเมื่อ			
2. แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง			
3. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียน			
4. กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ในทางวิชาการ			
5. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ			

เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้รับการพัฒนาตอบ ใช่ ได้ 1 คะแนน

ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่แน่ใจ ได้ 0 คะแนน

ผู้รับการพัฒนาตอบ ไม่ใช่ ได้ -1 คะแนน

ความหมาย

10-13 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับดีเยี่ยม

8-9 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

1-7 คะแนน มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับพื้นฐาน

ผู้รับการพัฒนาต้องได้คะแนน 10 คะแนนขึ้นไป จึงจะผ่านการประเมิน

จากการประเมินตนเองให้ผู้รับการพัฒนาระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของท่านอยู่ในระดับใด?



ILC: Instructional leadership competencies

จากการประเมินตนเองท่านควรได้รับการพัฒนาด้านใด

.....

.....

.....

ขั้นที่ 2: ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้



วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้นำทางวิชาการกับความสำเร็จของโรงเรียน
2. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้รับการพัฒนา กับผู้บริหารที่เป็นเลิศด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
3. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 3 รายชื่อ และระบุสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้บริหารท่านนั้นลงในตารางที่กำหนดให้

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษา	ความเป็นเลิศด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

1. ให้ท่านเขียนบรรยายว่าผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านั้นมีความเป็นเลิศด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านได้รับข้อสรุปอย่างไรจากที่ท่านเขียนมาข้างต้น อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้กับความสำเร็จของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการสัมภาษณ์ พูดคุยกับผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ในประเด็น
ต่อไปนี้ 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ 3)
การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู และทำการบันทึกผลการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้ในการ
วิเคราะห์ขั้นที่ 3 ต่อไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ 3: ขั้นวิเคราะห์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อนที่ควรพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระบุเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ
ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

คำชี้แจง: ให้ท่านทำการวิเคราะห์ตนเองจากการประเมินตนเองในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 โดยสรุป
ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ คือ

.....

.....

.....

.....

.....

2. อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เด่นชัดของท่านที่จะช่วยให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

.....

3. สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในปัจจุบันแตกต่าง
จากที่ท่านวางเป้าหมายไว้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

4. พฤติกรรม/ คุณลักษณะที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนานั้นจะทำให้ท่านมีจุดค้อยอย่างไร
และถ้าพัฒนาแล้วจะส่งผลดีอย่างไรต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. อะไรคือสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ท่านไปถึงเป้าหมายที่ท่านต้องการ

.....

.....

.....

.....

6. ให้ท่านสรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ท่าน
ต้องการพัฒนา ต้องการเป็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ให้ท่านนำประเด็นที่สรุปแล้วมาเขียนแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทาง
วิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ในหน้าถัดไป

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ

แผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จะช่วยให้ท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ระยะเวลาในการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านอาจมีหลายเป้าหมาย ดังนั้นให้ท่านเลือกเป้าหมายที่ท่านคิดว่าจะบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ก่อน แล้วจึงพัฒนาเป้าหมายด้านอื่น ๆ ต่อไป

คำชี้แจง: ให้ท่านเขียนเป้าหมายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ และเขียนระบุคนสำคัญหรือแหล่งความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนให้ท่านพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ พร้อมทั้งระบุระยะเวลาไว้ ในแต่ละขั้นตอน

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 1: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:
เป้าหมายในการพัฒนาที่ 2: ระยะเวลา

ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

เป้าหมายในการพัฒนาที่ 3: ระยะเวลา
ขั้นตอนการปฏิบัติ: ระยะเวลา
คนที่ช่วยท่านได้:
แหล่งเรียนรู้ใดที่จะช่วยท่านได้:

สรุปแผนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

เป้าหมายในการพัฒนาที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระยะเวลา	คนสำคัญหรือแหล่งความรู้ ที่สามารถช่วยทำนได้

ขั้นที่ 4: ขั้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่ผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่ผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาระดับต้นที่ผลตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ให้ท่านบันทึกผลการปฏิบัติตามแผนการพัฒนา ประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 1:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

<p>ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 2:</p>
<p>สรุปผลการพัฒนา:</p>
<p>ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:</p>

ผลการพัฒนาตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 3:

สรุปผลการพัฒนา:

ข้อค้นพบระหว่างพัฒนา:

ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ให้ท่านสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยการสร้างเป้าหมายร่วมกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพราะการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ทรงสมรรถนะได้นั้นท่านจะไม่เดินทางโดยลำพังเพียงคนเดียว เครือข่ายและทีมงานจะทำให้ท่านเป็นผู้นำด้านการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนท่านและโรงเรียนเครือข่าย อันจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนทั่วประเทศ

วิธีการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

1. ให้ท่านแสวงหาและกำหนดผู้ร่วมพัฒนาสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. ให้ท่านสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership agreement & Action planning) ร่วมกับเครือข่ายของท่าน
3. ร่วมดำเนินงานและกำกับ ติดตาม
4. ทบทวนผลการดำเนินงาน
5. วิเคราะห์และประเมินผลจากการสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งทางวิชาการ

ตอนที่ 3

คำชี้แจง: ให้ผู้รับการพัฒนาเขียนสรุปรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อทำการเผยแพร่สู่สาธารณชน

บทสรุป

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคแห่งการขยายวงกว้างของข้อมูลข่าวสารและการเติบโตทางด้านเทคโนโลยีเช่นปัจจุบัน ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนการทำงาน การจัดการ และสถานะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ “เกิดการหดตัวของขั้นตอน สายงาน การบังคับบัญชา และการลดอัตรากำลัง” แต่ละคนจะต้องได้รับการมอบหมายอำนาจที่มากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ทำงานที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้ทันกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา”

ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า “องค์กรจะแข็งแกร่งได้จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่ทันสมัยเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และสร้างวิสัยทัศน์และพียงค์กรเข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมดุล และจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความสามารถในการเป็นผู้นำ” ที่ไม่ตกุ่น ซึ่งผู้นำสมัยใหม่เหล่านี้จะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรที่แข็งแกร่งและผู้นำที่มีสถานะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรือง หรือถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนก็คือ องค์กรสมัยใหม่ไม่ว่าประเภทใด ระดับใด จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นี้ได้หรือไม่ หัวใจสำคัญหรือคำตอบอยู่ที่ “ภาวะผู้นำ” พัฒนาภาวะผู้นำให้ได้เพียงอย่างเดียว องค์กรก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิผลของงานได้มากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ตลอดเวลา แม้ภาวะผู้นำจะอาศัยเวลาในการพัฒนา แต่ผลสำเร็จของการพัฒนานั้น พิจารณาได้จากคุณภาพของผู้เรียน ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู และประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องนำองค์กรก้าวสู่อานาคตการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา และบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะภาวะผู้นำวิชาการและจะพัฒนาต่อเนื่องไปในอนาคตได้นั้น จะต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบ่งบอกสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จะระบุระดับขงผู้บริหารโรงเรียนให้ดูที่วิสัยทัศน์ และจะต้องเป็นวิสัยทัศน์เชิงรุกและมองไกล ที่นำองค์กรสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างสมดุล

2. ผู้บริหารต้องมีความสามารถรับรู้ เข้าใจ และตีความต่อสัญญาณบอกเหตุใด ๆ ที่จะเข้ามาจากสิ่งแวดล้อม ภายนอกได้อย่างแม่นยำและถูกต้อง มีความยืดหยุ่นและสามารถสนองตอบต่อสัญญาณบอกเหตุดังกล่าวด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้ดี เช่น ปรับตัวด้านโครงสร้าง

ปรับหลักสูตร ปรับกระบวนการเรียนการสอน ปรับกระบวนการบริหารจัดการใหม่
ที่มีความสอดคล้องเหมาะสม เป็นต้น สามารถที่จะมีอิทธิพลทั้งเชิงรุก และเชิงรับ ต่อชุมชน/
สังคม โดยเฉพาะต่อแนวคิดและค่านิยมที่ได้รับผลกระทบจากภาวะโลกาภิวัตน์

3. ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและ
มีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งน่าจะเป็นโครงสร้างแบบแนวนอน
มากกว่า และยิ่งถ้าโรงเรียนต้องการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ดีในอนาคตด้วยแล้ว ก็จำเป็น
ที่จะต้องสลายพรมแดนระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในให้เหลือน้อยที่สุดต้องลดการควบคุม
(Control) แต่เพิ่มการประสานสัมพันธ์ ให้มากขึ้น ยืดความยืดหยุ่นคล่องตัวเพื่อให้เกิดการบริหาร
ที่มุ่งเป้าหมายของงานมากกว่าเพื่อการบริหารตามระเบียบกฎเกณฑ์แบบราชการ ซึ่งเป็นระบบ
ที่ฝังตัวที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการสถาบันทางวิชาการ

4. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ดี โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมงาน
(Controller) หรือผู้คุมกฎ (Gate keeper) ไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะ ผู้สนับสนุนหรือผู้เอื้ออำนวย
ด้านสารสนเทศ มากขึ้น เป็นผู้นำการพัฒนาศักยภาพของครูและเป็นผู้ใช้วิธีการกระจายอำนาจ
การตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ด้วยเหตุนี้แนวคิดเดิมที่ถือว่าการบริหารหน่วยงานจะต้องขึ้นอยู่กับ
การตัดสินใจ โดยผู้นำเพียงคนเดียวหรือ Single leader เท่านั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมาเป็น
การกระจายภาวะผู้นำ ให้แก่ผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ ได้มีโอกาสเป็นผู้นำที่ได้รับการมอบอำนาจ
ความรับผิดชอบการตัดสินใจในขอบเขตงานของตนได้ด้วยตนเองมากขึ้น

5. ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดยยึดหลักการให้เกิดความเชื่อมโยง
ระหว่างกัน เช่น ความเชื่อมโยงการทำงานของครูแต่ละคน ให้กลายเป็นทีม ความเชื่อมโยง
ระหว่างทีมงานกับทีมงาน ระหว่างแผนงานกับแผนงาน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
ภายนอก เป็นต้น

6. ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Strategic networks) กับสถานศึกษาอื่น
ตลอดจนกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ของความร่วมมือ การใช้ทรัพยากร
ร่วม และการเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ การสร้างผลผลิตที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น

7. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียกับโรงเรียน เช่น ผู้ปกครองและชุมชน
ที่ต้องการเข้าไปมีบทบาทต่อการดำเนินงาน และการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

8. ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่สำคัญของสังคมแห่งความรู้ (Knowledge
society) โดยต้องใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงเป็นเครื่องมือดำเนินการไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว
ตลอดจนใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้ตามความคาดหวังของสังคม

9. ผู้บริหารต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย เรียกว่าการเรียนรู้แบบไร้พรมแดน โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ซึ่งอาจเป็นที่บ้าน ที่ทำงาน ศูนย์การค้า รวมทั้งที่โรงเรียนเองก็ได้ กล่าวโดยสรุปต่อไปนี้มีแหล่งความรู้ที่มีขนาดใหญ่มีที่มา มีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยให้เลือกได้ตามที่ต้องการอย่างหลากหลายมากมาย และมีความน่าสนใจ ตลอดจนทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และสารสนเทศเหล่านั้นได้ดีกว่าการเรียนแบบเดิมในห้องเรียน ปรัชญาการณดังกล่าวจะบีบบังคับให้ครูต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ผู้บริหารต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนและชุมชน ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมมือกันจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มิฉะนั้นสิ่งที่เรียน/ที่สอนอยู่ในโรงเรียนนับวันจะล้าสมัยห่างไกลจากความเป็นจริงยิ่งขึ้น จนไม่สามารถสร้างผลผลิตจากการศึกษาให้สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตของโรงเรียนได้ หน้าที่สำคัญของการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอาจจำกัดเพียงแก่การให้สาระความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เรียนเท่านั้น แต่สิ่งที่จำเป็นและขาดไม่ได้ก็คือการทำให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตในโลกสมัยใหม่ได้อย่างชาญฉลาดและอย่างมีความสุข การรู้เท่าทันโลก การรู้จักทางเลือก การรู้จักแก้ปัญหา การได้รับการพัฒนาทักษะและนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างไม่ยอมจบสิ้น (Life-long learner)

11. ผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นครุมืออาชีพ (Professionalism) มากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ครุมีความเป็นนักจัดการเรียนรู้ (Learning managers) ฝีมือดี ที่มีเจตคติแห่งความเป็นครุสูง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติวิชาชีพที่ทันสมัยอยู่ในระดับสูง

12. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูในทุกเรื่องและในทุกบริบท จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมมือทำกันเป็นทีมเสมือนคณะแพทย์ที่ทำการผ่าตัดคนไข้ ด้วยเหตุนี้ครูจึงต้องได้รับการพัฒนาด้านการทำงานแบบทีม รวมทั้งพัฒนาความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (EQ) อีกด้วย

13. ผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) มากกว่าการเน้นเรื่องการแข่งขัน (Competitive) ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทุกด้านของนักเรียน ครู และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ตลอดจนชุมชนภายนอก เพราะความร่วมมือร่วมใจกันจะก่อให้เกิดความมีพลังเพิ่มที่มากกว่าปกติ ที่เรียกว่า Synergy ขึ้น ซึ่งทำให้งานสำเร็จได้ง่าย รวดเร็วขึ้นและได้ปริมาณงานออกมามากขึ้นกว่าเดิม ที่สำคัญคือ จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการมี สามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

จะเห็นได้ว่าในการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์หลายอย่างที่ เป็นแบบใหม่แนวใหม่ และแบบผสมผสานที่ไม่มีลักษณะเฉพาะที่ตายตัว และสำหรับผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ก็คงไม่อยู่ในข้อยกเว้นเช่นกัน การที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารในระดับมืออาชีพนั้นต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจและยังต้องดูแล รับผิดชอบ การดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาในทุกด้าน ต้องมีวิสัยทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับแนวคิดในการบริหารจัดการบูรณาการ ที่เน้นการแก้ปัญหาและดำเนินการพัฒนาที่ผสมผสานชัดเจนทั้งเชิงนโยบายและภาคปฏิบัติ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารแบบเชิงรุก เน้นผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายและคุณภาพที่ได้วางไว้ เป็นหลักสำคัญบทบาทการนิเทศ กำกับ ดูแล (Supervision) จะต้องชัดเจน ต้องมีความสามารถสูงทั้งการกำกับ ดูแล ช่วยเหลือ ชี้แนะ และให้การสนับสนุน ต้องรู้จักการประสานงานและการดึงศักยภาพของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในงานและกิจการของสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดี ไม่ใช่ขั้วบนทอนสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน และต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ชี้นำแนวทางการคิด ตลอดจนประสานความคิดที่ดีในการทำงานได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคลากรและประสานสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่ายได้ด้วยดี ยึดหยุ่น ในการประสานสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับได้เหมาะสมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ดูแลให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยวิธีการที่สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส พร้อมต่อการตรวจสอบในการดำเนินงานทุกด้านสามารถ สร้างความเข้าใจกับทุกฝ่ายและต่อวงการภายนอกถึงจุดยืน นโยบายการดำเนินงาน และการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารคุณภาพ (Quality management) การบริหารที่มุ่งเป้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา

องค์กรหรือสถานศึกษาที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม หัวใจสำคัญก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการเกิดการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบไปด้วยคน งบประมาณ และการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะชี้เป็นชี้ตายต่อองค์กรเพื่อตอบสนองนโยบาย หลักสูตร และความคาดหวังของสังคม ซึ่งจะเป็นได้ตามความคาดหวังหรือไม่ ยังเป็นคำถามที่มีมาหลายทศวรรษ และยังคงตามหาคำตอบกันต่อไป ดังคำกล่าวที่ว่า **“..การปลูกพืชจะเจริญงอกงามต้องเห็นเงาของผู้ปลูกฉันใด โรงเรียนจะมีคุณภาพต้องเห็นเงาผู้บริหารฉันนั้น..”** หากจะเป็นผู้นำในอนาคต ต้องอย่าหยุดยั้งการพัฒนาตนเอง

บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เมทีปส์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). *ผลสอบ PISA กับอนาคตการศึกษาไทยในเวทีโลก*. เข้าถึงได้จาก <https://blog.eduzones.com/tonsungsook/120382>
- กวี วงศ์พัฒน์. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กิติมา ปรีดีคิดก. (2545). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- กิตติศักดิ์ เป็นนางม. (2556). *เส้นทางสู่ครุมืออาชีพ : การวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: ธรรมรักษ์การพิมพ์
- กัลยกร มั่นถาวรวงศ์. (2547). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ*, 2 (2), 117-146.
- โกศิษฎ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะอนุกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2556). *สารานุกรมระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ใน งานพัฒนารูปแบบการจัดงานงบประมาณแบบใหม่และยุทธศาสตร์ในภาพรวม*. เข้าถึงได้จาก http://www.bb.go.th/information/semina/15dec_46/Encyclopedia%20RE1.doc
- เจริญติน เลิศมหกิจ. (2556). *การวางแผนกลยุทธ์องค์การสู่ความเป็นเลิศ (Strategic planning)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.trainer.in.th/public/publictrainingview.php?listingID=19468>
- ณรงค์ แสนทอง. (2547). *กลยุทธ์การบริหารคนสำหรับคนบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2555). *การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: ตอนรูปแบบและทฤษฎี การเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://thanompo.edu.cmu.ac.th>

- ถวิล อรัญเวศ. (2555). หลักการบริหารคนและบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์, *วารสารข้าราชการครู*, 2(มิถุนายน-กันยายน, 2555), 21-22.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บุหงา วชิระศักดิ์มงคล. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 6
- พิมล ศรีสุภาพ. (2546). *Discharge planning*. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส แอนด์ กราฟฟิค.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2551). *สู่การอุดมศึกษาหลังโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2543). *การนิเทศการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ภาวิช ทองโรจน์. (2556). *รูตอีก! WEFจัดอันดับการศึกษา “ไทย” คุณภาพต่ำ ตามกัน “ลาว-เขมร-เวียดนาม”*. เข้าถึงได้จาก http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2544). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วัชร บวรณสิงห์. (2544). *การบริหารหลักสูตร*. เอกสารการสอน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สิร์รานิ วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. คุษุณิพนธ์ปริญญาคุษุณิบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สังัด อุทรานันท์. (2538). *การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ*. กรุงเทพฯ: วงเดือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุพล วังสินธุ์. (2537). *โรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ, สารพัฒนาหลักสูตร*, 14(119), 10-12.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2545). *เคล็ดลับการทำวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2556). *ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานการปฏิบัติตน คุรุสภา 2548*. เข้าถึงได้จาก <http://pri.obec.go.th/kmc/modules.php?name=News and file=print and sid=331>
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. และเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2552). *ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- องค์การ อินทรมพรรษ์. (2539). *การบริหารงานวิชาการ: การจัดการโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชวนทิพย์
- อรัญญา สมแก้ว. (2547). *Competency management การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.Consultthai.com/article/article07>
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. (2548). *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอส ดี. เพรส.
- อำนวยการ เถาตระกูล. (2541). *คู่มือการเขียนแผนการสอนเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพ อาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอ็มพันธ์.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). *A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership the Ohio state university*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwpAZ4GAwJ:www.coe.ohio-state.edu>

- McKee, A., Boyatzis, R., & Johnson, F. (2008). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business: Review.
- Barth, R. (1990). *Improving schools from within*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barth, R. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks: Corwin.
- Barth, R. (1999 a). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Barth, R. (1999 b). Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7(1), 16-20.
- Barth, R. (1990). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bookbinder, R. M. (1992). *The principal: Leadership for the effective and productive school*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Bossert, S. T. (1988). *School effects*. (Boyan, N. J., Ed.) *Handbook of research on education administration: A Project of the American in Educational Research Association*. New York: Longman.
- Chell, J. (1999). *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A summary of a master's project by Jan Chell*. Retrieved from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>
- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: Globalisation, innovation and development*. London: Thomson.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective Schools and effective teacher*. Boston: Allyn and Bacon.
- Debevoise, W. (1984). *Synthesis of Research On The Principal As Instructional Leader in Education Leadership*.

- Fullan, M. (2000). *Leadership for the twenty-first century: Breaking the bonds of dependency in the jossy-bass reader on educational leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2003). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Glickman, C. D. (2009). *The basic guide to supervision and instructional leadership* (2nd ed.). Boston: Pearson Education.
- Goddard, R., Sweetland, S., & Hoy, W. (2000). Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics: A multilevel analysis. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 683-702.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leader, *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1997). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Heck, R., & Marcoulides, G. (1990). School culture and performance: Testing the invariance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 76-95.
- Hopkins, D. A., Harris, C., & Jackson, D. (1997). Understanding the school's capacity for development. *School Leadership and Management*, 17(3), 401-11.
- Hopkins, D. A., Harris, C. Single, & Watts. R. (2000) *Creating the conditions for teaching and learning*. London: David Fulton.
- Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leadership: A learning-centred guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory research and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W., & Sabo, D. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/ healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership, *Educational Leadership*, 59, (8), 12-15.
- Krug, S. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective, *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Krug, S. (1993). Leadership craft and the crafting of school leaders. *Phi Delta Kappan*, 75(3), 240-244.
- Lambert, L. (2002). *Toward a deepened theory of constructivist leadership in the constructivist leader* (2nd ed.). New York: Teachers College Press and Oxford.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance, educational administration: Concepts and Practices* (4th ed.). Belmont: Wadsworth/Thompson Learning.
- Lashway, L. (2002). *Developing instructional leaders*. Retrieved From <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Developing-Instructional-Leaders.html>.
- Leithwood, K. A. (2006). *A review of the research: Educational leadership. The laboratory for student success at the temple university center for research in human development and education*. University of Toronto. Retrieved from <http://www.temple.edu/lss>
- McNeill, N., Cavanagh, R., Silcox, S. Marion, G. (2012). *Instructional Leadership Act of 2007*. Retrieved from <http://www.leadertalk.org/2007/09/instructional-1.html>.
- Matthews, P. (2007). Qualities and Characteristics of the First National Leaders in Education: What do they bring to the role? in *Nottingham, NCSL*.
- Mbatha, M. V. (2004). *The principal's instructional leadership role as a factor influencing academic performance: a case study*. Retrieved from <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/ETD-desc/describe?urn= etd-05272005-152252>
- McClelland, D. C. (1993). Introduction to the Concept of Competence. In L.M. Spencer and S.M. Spencer, *Competence at Work, Spencer* (pp.1-8). New York: John Wiley and Son.

- McDowelle, J., & Buckner, K. (2002). *Leading with emotion: Reaching balance in educational decision-making*. Lanham, Maryland: Scarecrow.
- McEwan, E. K. (2003). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California: Corwin.
- Mitchell, C., & Castle, J. (2005). The instruction role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.
- Murphy, K. J. (1990). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principal's instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals in NASSP Bulletin*, 89(645), 56-71.
- Reitzug, U. C. (1997). Images of principal instructional leadership: from supervision to collaborative inquiry. *Journal of curriculum and supervision*, 12(4), 325-343.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Somerset School. (2007). Qualifications and duties of the elementary school principal. n.p.
- Southworth, G. (2002). *School leadership and management, instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:nYWtGw5KnOJ:www.oaesa.org/k-8/li...>
- Spillane, J. P., Hallett, T., & Diamond, J. B. (2003). Forms of capital and the construction of leadership: Instructional leadership in urban elementary school. *Sociology of Education*, 76(1), 1-17.
- Supovitz, J. A., & Poglinco, S. M. (2001). *Instructional Leadership in a Standard-based Reform. The Consortium for Policy Research in Education*. Retrieved from <http://eric.Uoregon.edu/ReproductionRelease.html>
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A., and Rasmussen, H. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Warner, C. (2005). *Educational Leadership Philosophy*. Retrieved from <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>

- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington, D.C.: Council for Basic Education.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith, & P. Piele (Eds.), *School leadership* (pp. 253-278). Oregon: Clearinghouse of Educational Management.
- Wildy, H., & Dimmock, C. (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31(2), 43-62.
- Yates, P. (2000). *Instructional leadership behaviors of principals and the effects of a balanced beginning reading program in exemplary elementary schools in northeast north carolina*. regent university. Retrieved from <http://www.regent.edu/acad/global/publications/dissertations/yates2000.shtml>
- Yau-chi, C., & Yin-cheong, C. (1992). Study of Principals' instructional leadership in Hong Kong secondary schools, *Educational Research Journal*, 8, 56-67.

บันทึกพิเศษ



A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the page.



บันทึกพิเศษ



A series of horizontal dashed lines for writing, spanning most of the page width.





เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติอย่างคุ้มค่า

หากท่านไม่ใช้นั่งสื่อกู่มือเล่มนี้แล้ว

โปรดมอบให้ผู้อื่น

นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ปราณูชดี มะโนเรือง