

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

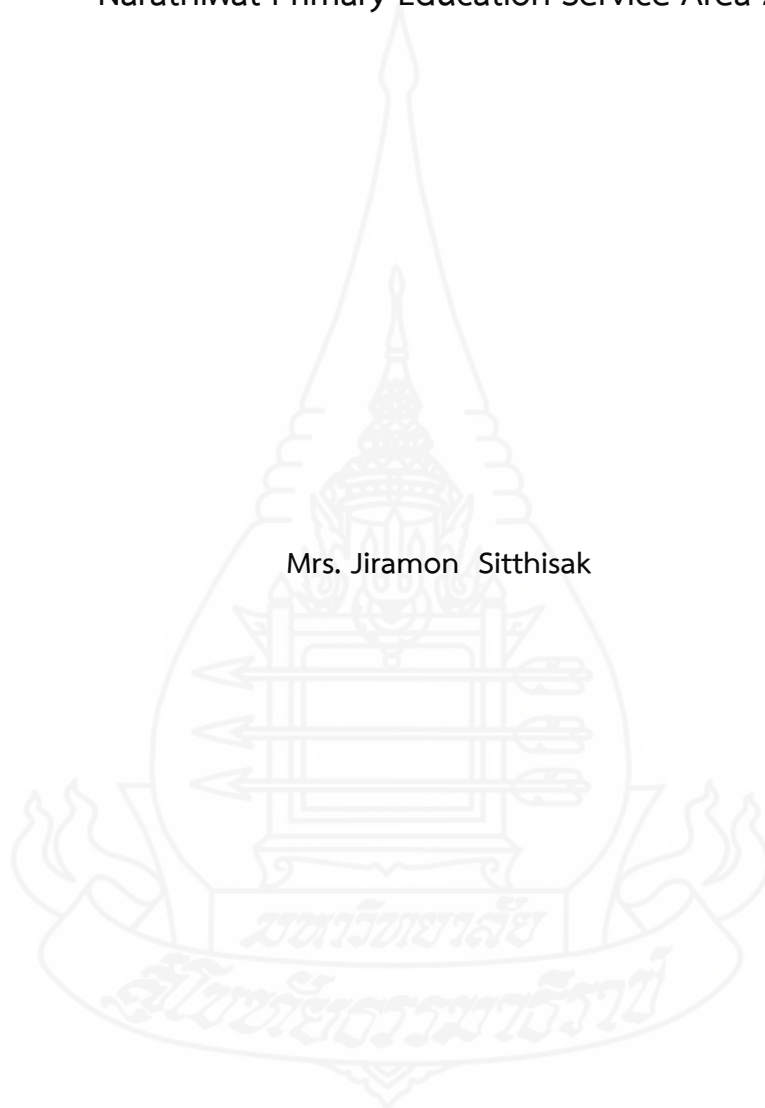


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

Academic Leadership of School Administrators in Waeng District under  
Narathiwat Primary Education Service Area 2

Mrs. Jiramon Sitthisak



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

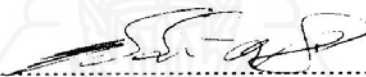
Sukhothai Thammathirat Open University

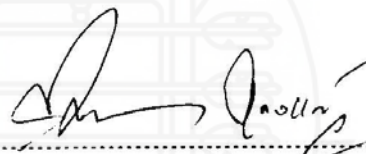
2014


หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ      ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอวัง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2  
ชื่อและนามสกุล      นางจรรย์มล สิทธิศักดิ์  
แขนงวิชา      บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา      ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เข้มทอง ศิริแสงเลิศ

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2557

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เข้มทอง ศิริแสงเลิศ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรถพล จินะวัฒน์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ**

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผู้ศึกษา นางจิรมล สิทธิศักดิ์ รหัสนักศึกษ 2542300294 ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

(บริหารการศึกษา) อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เข้มทอง ศิริแสงเลิศ ปีการศึกษา 2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน (3) ศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในอำเภอเวียง ปีการศึกษา 2557 จำนวน 193 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบรายคู่โดยวิธี LSD และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง ตามการรับรู้ของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน และด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ตามลำดับ (2) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารควรกำกับการดำเนินงานตามเป้าหมายด้วยตนเอง ควรมอบหมายงานอย่างชัดเจนไม่สั่งการซ้ำซ้อน ควรนิเทศติดตามการสอนของครู ในชั้นเรียนเพิ่มขึ้น และควรมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับครูและนักเรียนทั้งในและนอกเวลาวิชาการ

คำสำคัญ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา

**Independent Study title:** Academic Leadership of School Administrators in Waeng District under Narathiwat Primary Education Service Area 2

**Author:** Mrs. Jiramon Sitthisak; **ID:** 2542300294;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Independent Study advisor:** Dr. Khemthong Sirisanglert, Assistant Professor;

**Academic year:** 2014

### **Abstract**

The objectives of this research were as follows: (1) to study the academic leadership level of school administrators in Waeng district under Narathiwat Primary Education Service Area 2 (2) to compare academic leadership level of school administrators in Waeng district under Narathiwat Primary Education Service Area 2 classified by school size; and (3) to study the suggestions concerning the academic leadership development of school administrators.

The research sample comprised 193 teachers in Waeng district under Narathiwat Primary Education Service Area 2. The employed research instrument was a questionnaire developed by the researcher with .96 reliability coefficient. The quantitative data were statistically analyzed using the frequency, percentage, mean, standard deviation, one-way analysis of variance and paired test with LSD; while the qualitative data were analyzed with content analysis.

Research findings revealed that (1) the overall and each dimension of academic leadership of school administrators in Waeng district were at the high level and could be ranked based on their rating means from top to bottom as follows: defined the school's missions clearly, promoted a positive school learning climate, and managed the curriculum and instructional program, respectively; (2) the academic leadership level of school administrators were differed significantly between groups at the .05 level in all dimensions, big size schools administrators had the academic leadership level differed from those in medium and small size schools significantly at the .05 level but medium and small size schools administrators had no differed in the level of academic leadership; and (3) suggestions were the following: the administrators should monitor the operation to achieve goal by themselves; should assign clearly and unduplicated jobs; should supervise teachers more concerning the instruction in classrooms; and should have good relationships with teachers and students both in and beyond office hours.

**Keywords:** Academic leadership, School administrator, Primary education

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ดี ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างยิ่ง จากผู้ที่มีพระคุณหลายท่าน ท่านแรก คือ ผศ.ดร.เข้มทอง ศิริแสงเลิศ ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ และ ผศ.ดร.รัตนา ดวงแก้ว กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความกรุณา คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ให้การอบรมสั่งสอน และให้ความอนุเคราะห์เสมอมา และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ ตรวจทานความถูกต้องของภาษา และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ ครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ ข้าราชการ เพื่อนนักศึกษา และพนักงานราชการทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความช่วยเหลือและกำลังใจ จากบิดามารดา ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมาก ที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณ และขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

จิรมล สิทธิศักดิ์  
ธันวาคม 2557

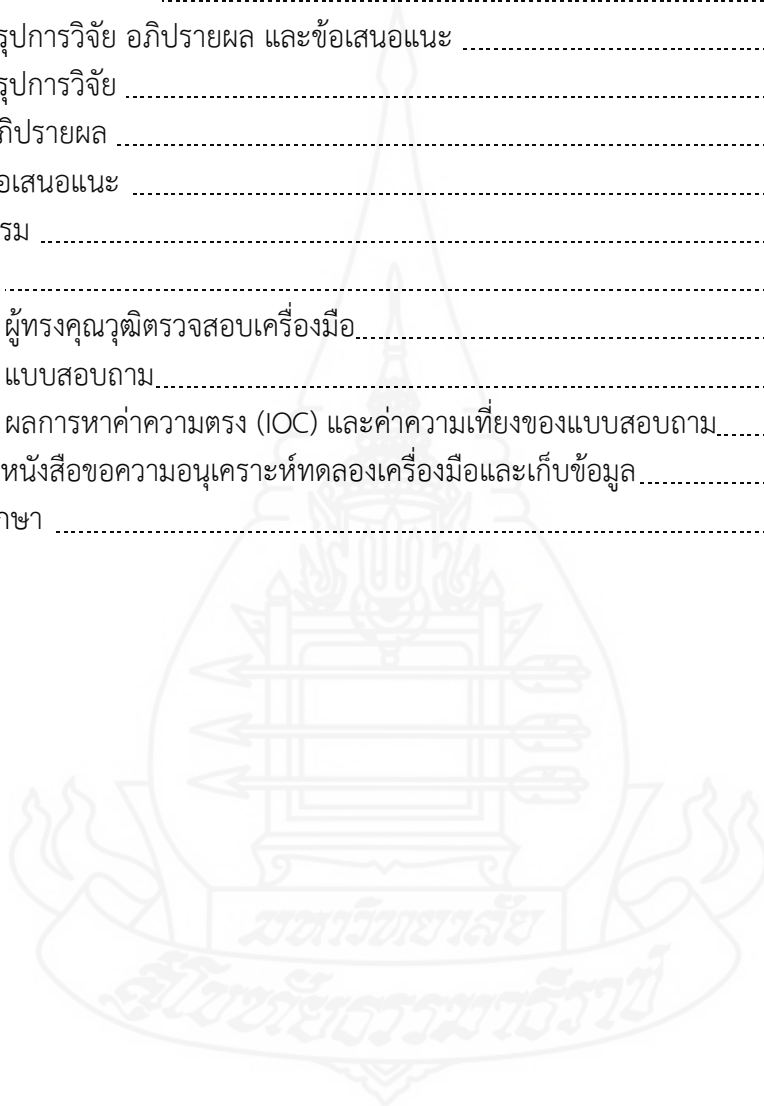


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ.....	9
แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
สภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 2.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
ตอนที่ 1 แสดงผลสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	42
ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2.....	43
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 .....	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 .....	55
บทที่ 5 สรุปรการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	56
สรุปรการวิจัย .....	56
อภิปรายผล .....	59
ข้อเสนอแนะ .....	63
บรรณานุกรม .....	64
ภาคผนวก .....	69
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	70
ข แบบสอบถาม.....	75
ค ผลการหาค่าความตรง (IOC) และค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม.....	84
ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือและเก็บข้อมูล.....	91
ประวัติผู้ศึกษา .....	94





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี..... 23
ตารางที่ 2.2	สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ..... 28
ตารางที่ 2.3	ค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2555..... 32
ตารางที่ 2.4	การเปรียบเทียบค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2554-2555..... 33
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อำเภอแวง ปีการศึกษา 2557 จำแนกตามขนาด โรงเรียน..... 38
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 43
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ในภาพรวม และรายด้าน..... 44
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ..... 45
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ..... 46
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน..... 48
ตารางที่ 4.6	เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู รายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน..... 52
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาด ของโรงเรียน..... 53
ตารางที่ 4.8	การเปรียบเทียบรายคู่ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ตามขนาดของโรงเรียน..... 55

ญ

## สารบัญญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	หน้า 4
---------------------------------------	--------



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการในการเสริมสร้างบุคคลให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่ประเทศชาติต้องการนั้น เกี่ยวข้องกับงานวิชาการโดยตรง เพราะงานวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงในการบริหารงานวิชาการภายในโรงเรียนของตนให้มีประสิทธิภาพ การที่จะได้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสนใจในการบริหารงาน ดังที่ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551:34) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนได้ดีที่สุด คือ บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการ นอกเหนือจากการแสดงบทบาทอื่นๆ ในเวลาและสถานการณ์ต่างกันแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการมากที่สุด เพราะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและคุณสมบัติที่พึงประสงค์จะต้องเกิดจากการบริหารจัดการด้านวิชาการเป็นสำคัญ

ดังนั้น ความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของโรงเรียน (พิสิษฐ์ แม้นเขียว 2545: 2) ความเข้มแข็งและโดดเด่นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและยังเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ลักษณะอนงค์ เพชรสังหาร 2547: 2) จากเหตุผลข้างต้นแสดงว่า คุณภาพงานวิชาการของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้มาตรฐาน

นอกจากนี้การศึกษายังเป็นเครื่องมือสำคัญในการกอบกู้วิกฤติของชาติและเป็นความหวังที่สังคมต้องการเพื่อแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับประเทศชาติ ดังเช่น วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างถึงในศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2548: 2) ได้กล่าวไว้ว่า คนที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยของความสำเร็จของการพัฒนาทั้งปวง ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ การศึกษา การปฏิรูปการศึกษามีเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาคุณภาพคนไทย ให้การศึกษาตอบสนองสังคมทุกด้าน โดยเน้นการศึกษาตลอดชีวิตของคนไทยให้เรียนรู้และทันสมัยอยู่เสมอ

จากความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการและต้องดำเนินการอย่างจริงจังมากขึ้น แต่ในระยะที่ผ่านมาแม้ว่าจะได้มีความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยมาตลอด แต่ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในแต่ละครั้ง มักจะพบว่าคุณภาพเด็กไทยยังด้อยกว่าประเทศอื่นๆ ดังที่ ประเวศ วะสี (2556: 10) กล่าวว่า ประเทศไทยอ่อนแอทางปัญญา เพราะอยู่ในภูมิภาคที่อุดมสมบูรณ์ และมีภัยพิบัติทางธรรมชาติน้อย คนจึงขาดความกระตือรือร้นและการตื่นตัวในการเรียนรู้ ถ้าเทียบกับคนจีน

หรือญี่ปุ่น ประกอบกับเป็นสังคมที่ชอบใช้อำนาจมากกว่าความรู้ และเอาระบบราชการเข้ามาใช้กับระบบการศึกษา ซึ่งไม่ไปด้วยกัน เพราะการศึกษาเป็นเรื่องของความงอกงาม แต่ระบบราชการเป็นระบบการควบคุม ซึ่งปัญหาเหล่านี้แสดงถึงความล้มเหลวของการบริหารการศึกษาของไทย ที่ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการอย่างจริงจัง โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน แต่กลับให้ความสำคัญกับการบริหารงานทั่วไป การบริหารการเงินและพัสดุ หรืองานอาคารสถานที่ ดังที่ นิตยา ภูพันธ์ (2546: 3) กล่าวว่า ปัญหาการจัดการศึกษาและการบริหารของผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสนใจวิชาการน้อย และใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่นอกโรงเรียน

สำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 นั้นจากรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 (2556:14-16) พบว่ายังคงมีปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และประถมศึกษาปีที่ 6 กล่าวคือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ในปีการศึกษา 2556 มีคะแนนเฉลี่ยในรายวิชาภาษาไทยเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2555 แต่คะแนนในรายวิชาอื่นๆ ลดลง ส่วนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2556 มีคะแนนเฉลี่ยในรายวิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษและ วิชาศิลปะเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2555 แต่วิชาสุขศึกษาและวิชาการงานอาชีพคะแนนเฉลี่ยลดลง ทำให้ในภาพรวมผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของนักเรียน มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์

จากรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว แสดงให้เห็นว่านักเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง ยังมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง จันทบุรี เพื่อจะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานด้านวิชาการ รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการและการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู

2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

3.1 ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ตามการรับรู้ของครู โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy, 2009 : 7) ซึ่งได้เสนอบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้านรวม 10 บทบาท ดังนี้

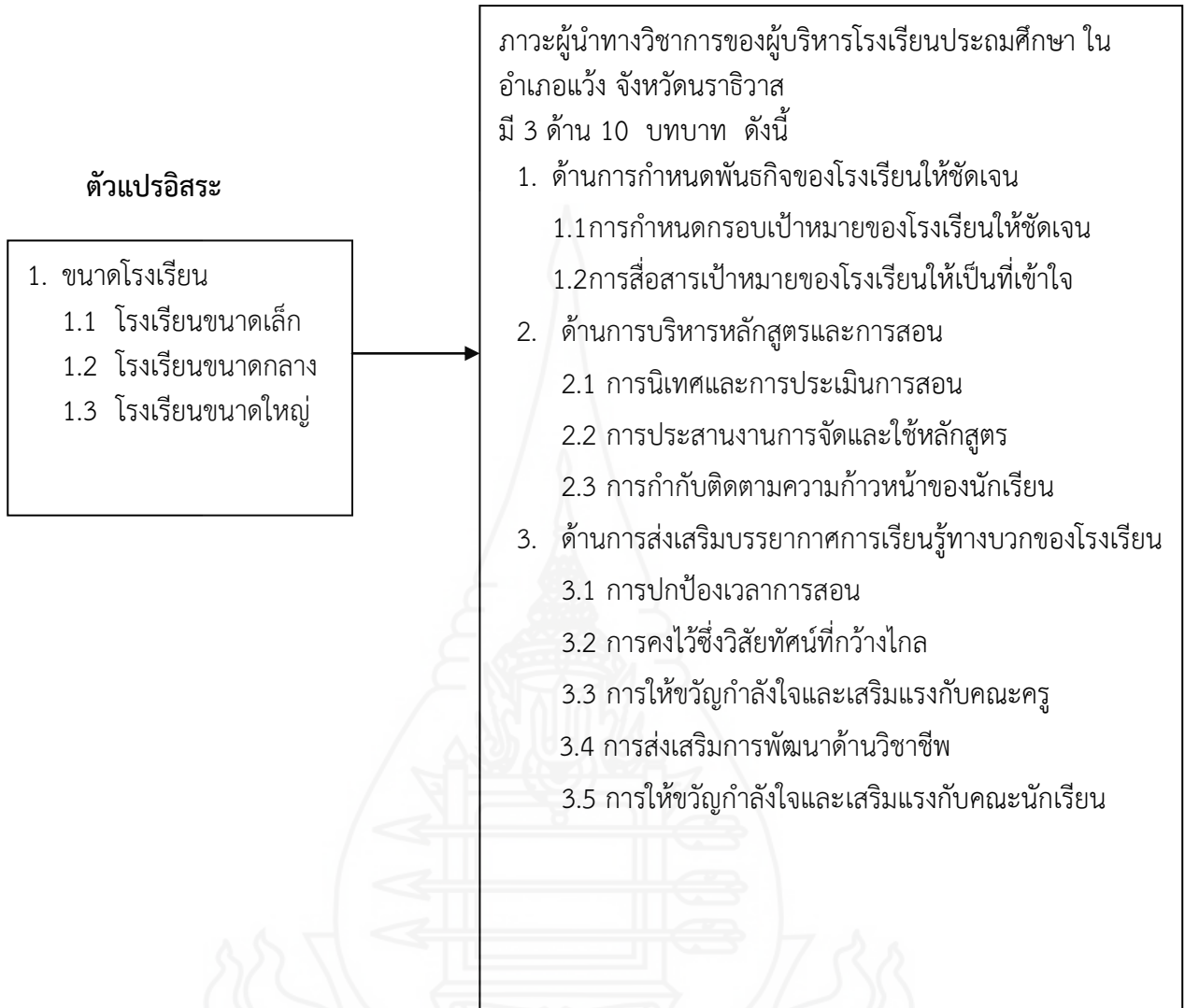
3.1.1 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ

3.1.2 ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

3.1.3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน ได้แก่ การปกป้องเวลาการสอน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ การกระตุ้นจูงใจครู และการกระตุ้นจูงใจนักเรียน จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบความคิดในการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง จังหวัดนครราชสีมา ที่มีขนาดแตกต่างกัน 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังแสดงในภาพที่ 1.1



### ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

### 5.1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขอบเขต ดังนี้

5.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ใน 3 ด้าน ตามแนวคิดของ ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี ซึ่งได้เสนอบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้ ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในอำเภอเวียง ปีการศึกษา 2557

### 5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา ปีการศึกษา 2557

### 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

#### 5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ใน 3 ด้าน รวม 10 บทบาท ประกอบด้วย

- 1) ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนที่เข้าใจ
- 2) ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร และกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
- 3) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน ได้แก่ การปกป้องเวลาการสอน การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ การกระตุ้นจิตใจครู และการกระตุ้นใจนักเรียน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเวียง จังหวัดจันทบุรี ที่แสดงบทบาทในการบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านต่างๆ ดังนี้

6.1.1 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับครูในการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน ได้แก่ การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมกับครูในการพัฒนาชุดของเป้าหมายรายปีโดยมีจุดเน้นที่ชัดเจน มีการวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียนที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบให้บรรลุได้ โดยใช้รูปแบบการประเมินความต้องการ หรือรูปแบบอื่น เพื่อรับรองผลของเป้าหมายการพัฒนา มีการใช้ข้อมูลศักยภาพของผู้เรียนในการวางแผนเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ และมีการพัฒนาเป้าประสงค์ที่ง่ายต่อการเข้าใจซึ่งครูสามารถนำไปใช้ได้

2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกในชุมชนของท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ โดยผู้บริหารปรึกษาร่วมกับคณะครูในที่ประชุมเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน เมื่อจัดทำหลักสูตรร่วมกับคณะครูผู้บริหารต้องระบุเป้าประสงค์ด้านวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดพื้นที่ให้ติดตั้งเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียนในที่ที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน และผู้บริหารได้ระบุถึงเป้าประสงค์หรือพันธกิจของโรงเรียนในการประชุมกับนักเรียน

6.1.2 ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอย่างมากในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระตุนการนิเทศ กำกับติดตามการสอนและการเรียนในโรงเรียน ภารกิจเหล่านี้ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญในการสอนและการเรียนรู้ ด้วยทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร และกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การนิเทศและการประเมินการสอน หมายถึง การที่ผู้บริหารวางระบบให้ครูจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียน ผู้บริหารตรวจผลงานของนักเรียนด้วยเมื่อวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครู และได้สังเกตชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารระบุจุดแข็งในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประชุม หลังการสังเกตการสอน และระบุจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครู

2) การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร หมายถึง พฤติกรรมในการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานด้านหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น โดยนำผลการประเมินทุกด้านมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีการกำกับติดตามให้การเรียนการสอนในชั้นเรียนครอบคลุมวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารประเมินสิ่งที่คาบเกี่ยวกันระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนและผู้บริหารมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทบทวนสื่อการเรียนรู้ของหลักสูตร

3) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารพบปะกับครูเป็นรายบุคคล เพื่อปรึกษาร่วมเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการกับคณะครูเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตร ผู้บริหารใช้แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารมีการแจ้งผลงานของโรงเรียนต่อคณะครูเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งผลความก้าวหน้าด้านวิชาการของโรงเรียนให้นักเรียนทราบอีกด้วย



6.1.3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องใช้ความกดดันทางวิชาการโดยผ่านการพัฒนามาตรฐานและการมีความคาดหวังสูงทั้งของนักเรียนและครูเพื่อให้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพด้านวิชาการต้องมีการสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมให้นักเรียนและครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการให้รางวัลและต้องมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ได้แก่ การปกป้องเวลาการสอน การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู ส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ ให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การปกป้องเวลาการสอน หมายถึง การที่ผู้บริหารควบคุมการใช้เวลาในห้องเรียนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ การจำกัดเวลาประกาศข่าวสารต่างๆ การออกกฎระเบียบไม่ให้ครูเรียกนักเรียนมาพบในช่วงเวลาเรียน การกำชับให้ครูปฏิบัติต่อนักเรียนที่เรียนช้าและไม่สนใจเรียนโดยไม่ให้นักเรียนรู้สึกเป็นปมด้อย ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ชั่วโมงสอนเพื่อการสอนและการฝึกฝนทักษะตลอดจนแนวคิดใหม่ๆ ทางการสอนและจำกัดเวลาในการเข้าแทรกแซงกิจกรรมพิเศษหรือกิจกรรมเสริมในช่วงสอน

2) การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งถึงผลสำเร็จในอนาคตโดยใช้เวลาในการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับคณะนักเรียนและครูระหว่างช่วงหยุดพักและช่วงหยุดพักก่อน ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ของโรงเรียนกับคณะครูและนักเรียน และเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษและกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ ตลอดจนดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่าครูที่สอนจะมาถึงห้องเรียน และผู้บริหารสอนพิเศษแก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้นเรียน

3) การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู หมายถึง การที่ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมในการประชุมบุคลากรหรือจดหมายข่าว หรือกล่าวชมเชยครูเป็นการส่วนตัวในผลงานหรือแนวปฏิบัติงานของครูเหล่านั้น ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณผลงานที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษของครูด้วยการเขียนเป็นบันทึกข้อความในแฟ้มประวัติส่วนบุคคล และสร้างโอกาสก้าวหน้าด้านวิชาชีพสำหรับครูเป็นรางวัลต่อการอุทิศตนสร้างคุณประโยชน์ให้โรงเรียน

4) การส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ภายในโรงเรียนให้แก่บุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีการสนับสนุนอย่างแข็งขันให้ครูได้รับการอบรมภายในโรงเรียนนำทักษะต่างๆ ไปใช้ในชั้นเรียน ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับบุคลากรทั้งหมดในกิจกรรมสำคัญที่จัดขึ้นในโรงเรียน และเป็นผู้นำหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยจัดเวลาสำรองสำหรับการประชุมเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อคิดหรือข้อมูลในการจัดบริการต่างๆ ในโรงเรียน

5) การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารมีการยกย่องนักเรียนที่มีผลงานโดดเด่นด้วยการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น จัดพิธีการมอบรางวัล และใช้การประชุมนักเรียนเพื่อประกาศเกียรติคุณนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือมีพัฒนาการที่ดีเยี่ยมโดยการให้นักเรียนเข้าพบพร้อมผลงาน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาหรือติดตามผลการเรียนหรือความประพฤติของนักเรียนตลอดจนสนับสนุนครูอย่างแข็งขันในผลงานที่โดดเด่น หรือให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในชั้นเรียน

6.2 ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การแบ่งประเภทของโรงเรียนตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 1) แบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ

6.2.1 ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

6.2.2 ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

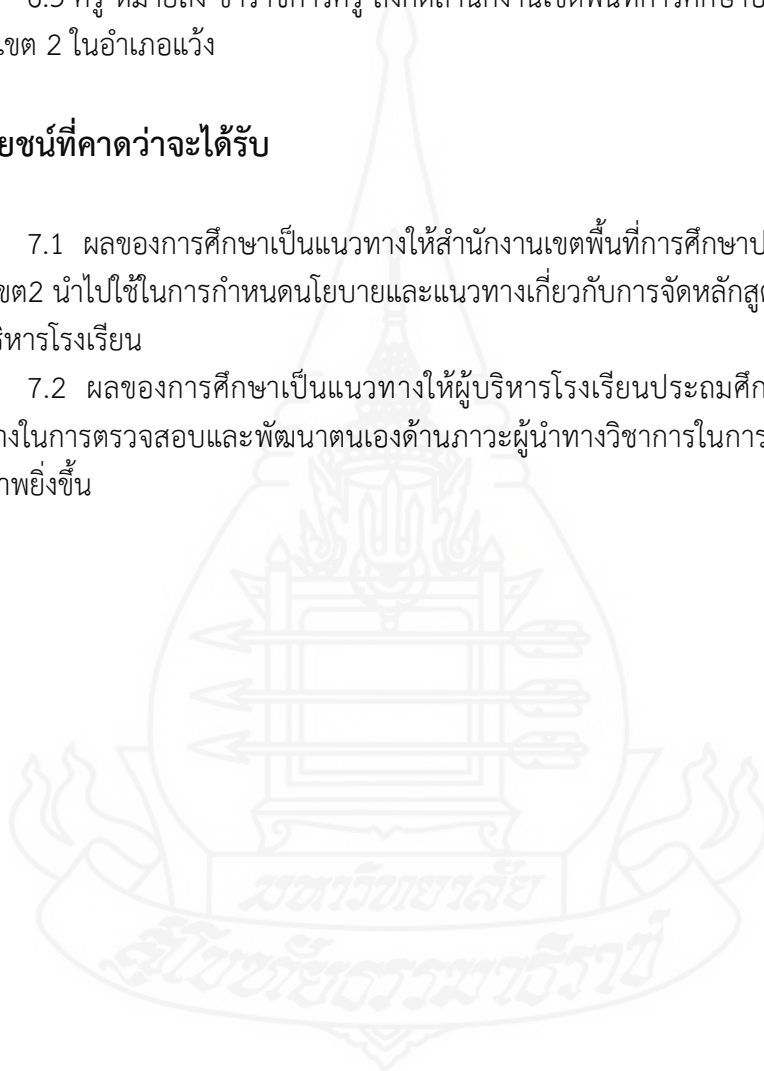
6.2.3 ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

6.3 ครู หมายถึง ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ในอำเภอแว้ง

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลของการศึกษาเป็นแนวทางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาสเขต2 นำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

7.2 ผลของการศึกษาเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแว้ง ใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบและพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง จังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
  - 1.3 หลักการบริหารงานวิชาการ
  - 1.4 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ
2. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
  - 2.3 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.5 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. สภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 1. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

#### 1.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับงานทุกชนิดในสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี ตลอดจนการประเมินให้ดีขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน และประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2553: 2)

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบันลือ พุกกะวัน (2536: 59) กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึงการทำกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้การศึกษาของนักเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายของการบริหารงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงการพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมภายในหรือภายนอกห้องเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

### 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2553: 6)

1.2.1 งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม เจตคติและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม

1.2.2 งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษามีงานปริมาณมากก็จะมีงานด้านอื่นๆ มากตามไปด้วย

1.2.3 งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นรูปงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จะจัดให้ตามส่วนของปริมาณงานวิชาการ

1.2.4 งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของสถานศึกษา การพิจารณาคุณภาพของสถานศึกษาต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการเป็นงานหลัก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการกระตุ้นและส่งเสริมให้ร่วมมือกันในการปรับปรุงงานวิชาการของสถานศึกษาอยู่เสมอ

งานวิชาการนั้นถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากงานทุกชนิดต่างก็มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ จริยธรรมคุณธรรม และลักษณะของงานวิชาการเป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่ต้องปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร (อัศวิน อาสุยา 2550: 2)

จากความสำคัญของงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน เป็นตัวชี้วัดความสามารถของผู้บริหาร ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาและเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน

### 1.3 หลักการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการ และจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษามาร่วมดำเนินการ โดยทั่วไปจะใช้วิธีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับครูในโรงเรียน (พวงรัตน์ วิเวกานนท์ 2538: 4) ซึ่งกิติมา ปรีดีติก (2532: 48-49) ได้นำเสนอขั้นตอนการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับการบริหารแบบ PDCA ดังนี้

1.3.1 **ขั้นวางแผน (Plan)** เป็นการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือ นโยบายของสถานศึกษา จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาให้กับครู และชี้แจงให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่ตนเองรับผิดชอบ

1.3.2 **ขั้นปฏิบัติการ (Do)** เป็นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันทำงานวิชาการ มีเทคนิควิธีการในการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

1.3.3 **ขั้นตรวจสอบ (Check)** เป็นการติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงาน

1.3.4 **ขั้นปรับปรุง (Act)** เป็นการส่งเสริมให้ครูได้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 6-7) กล่าวถึงหลักการ บริหารงานวิชาการไว้ 2 ประเด็น คือ

1) **หลักแห่งประสิทธิภาพ** หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ลาออก กลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด

2) **หลักแห่งประสิทธิผล** หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณภาพและการจัดการได้

อย่างไรก็ตาม คาทซ์ (Katz อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร 2550: 205) ได้กล่าวไว้ว่าการที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผลและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ

1) **ทักษะในด้านความคิด** เป็นความสามารถในการวิเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรอบรู้และเข้าใจความสลับซับซ้อนของหน่วยงานและสามารถทำให้ทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) **ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น** เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักในการสร้างแรงจูงใจ การรู้จักสนองความต้องการของบุคคล เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ควบคุมตนเองได้

3) **ทักษะด้านความรู้ทางวิชาการ** เป็นความชำนาญหรือทักษะของผู้บริหารที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับงานและเทคนิคต่างๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาล หลักแห่งประสิทธิภาพ และหลักประสิทธิผล มาใช้เพื่อให้การบริหารงานวิชาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### 1.4 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งต้องมีแผนปฏิบัติงานวิชาการ โครงการสอน และบันทึกการสอน การจัดทำเนื้องานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดอำนวยการสิ่งสะดวก และการจัดส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ การวัดประเมินผลและการติดตามผล เป็นกระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2553: 22) ในขณะที่ กมล ภู่งประเสริฐ (2545: 3) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานออกเป็น 9 ด้าน คือ 1) การบริหารหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน 3) การบริหารการประเมินผลการเรียน 4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา 5) การบริหารบุคลากรทางวิชาการ 6) การบริหารการวิจัยและพัฒนา 7) การบริหารโครงการทางวิชาการ 8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ 9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา และชุมศักดิ์ อินทร์รักษ ( 2546: 9) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 6 กลุ่มงาน ดังนี้ 1) งานหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร 2) การบริหารหลักสูตร 3) งานสื่อและนวัตกรรม 4) งานวัดและประเมินผล 5) งานนิเทศภายใน 6) งานส่งเสริมวิชาการ

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2552: 9-37) ยังได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการสรุปได้ดังนี้

- 1.4.1 การสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดทำสาระท้องถิ่น
- 1.4.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.4.3 การวัดผล ประเมินผล และงานทะเบียน เทียบโอนผลการเรียน
- 1.4.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.4.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.4.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
- 1.4.7 การพัฒนางานห้องสมุด
- 1.4.8 การนิเทศการศึกษา
- 1.4.9 งานแนะแนว
- 1.4.10 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.4.11 งานพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 สาระการเรียนรู้
- 1.4.12 งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

จากแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายทางวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการครอบคลุมในเรื่องของแผนการปฏิบัติงานวิชาการ หลักสูตรและการเรียนการสอน การบริหารสื่อการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการวัดประเมินผล ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการให้เข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

## 2. แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการทางการศึกษา จะต้องมีความรู้ ผู้นำในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนด คำว่า“ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆตามมุมมองหลายด้านดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ไวโรจน์ สารรัตนะ (2555: 91) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มื่ออิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร เช่นเดียวกับ จรัส อติวิทย์ภรณ์ (2554:305) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถ หรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และ ธร สุนทรายุทธ (2551:326) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำจะเห็นว่าเกี่ยวข้องกับอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่นๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

นิยามดังกล่าวสอดคล้องกับ ยูคัล (Yukl อ้างถึงใน จรัส อติวิทย์ภรณ์ 2554:305) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) และ กิแอมแมททีโอ (Giammatteo อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ 2551: 326) ว่า ผู้นำที่เหมาะสมไม่ใช่ผู้นำที่สั่งการหรือควบคุมเท่านั้น แต่จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลต่างๆ ในองค์กร สิ่งนั้นคือ การแสดงออกของความเป็นผู้นำของคณาจารย์ ได้แก่ การสร้างและธำรงรักษากลุ่มไว้ได้ มีการทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อให้กลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กรและเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำที่ทีมงานในการปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคคลอื่นๆ หรือผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

### 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

ไวโรจน์ สารรัตนะ (2555: 96-97) ได้ให้ความหมายแบบของภาวะผู้นำ หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่ผู้นำใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยมีพัฒนาการในกลุ่มนี้ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University leadership style)

1.1 ผู้นำแบบอำนาจนิยม (autocratic leadership style) ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤติเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership style) ใช้ในการตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบอิสระนิยม (laissez- Faire leadership style) ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ก็จะสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทองใบ สุดซารี (2543: 83) ได้กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีการพัฒนาขึ้น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ มี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กรเกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร ที่เชื่อมั่นต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีศักดิ์ศรีขององค์กร สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆขึ้นในองค์กร และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นการท้าทายองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วหาวิธีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม

3. ภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ เป็นวิธีการนำผู้อื่นโดยแสดงให้เห็นว่า บุคคลจะสามารถนำตนเองได้อย่างไร ผู้นำเหนือผู้นำจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถพัฒนาผู้ตามให้เป็นคนที่มีคุณภาพสูง ทำงานได้อย่างอิสระและต้องการให้ผู้มาเข้ามาควบคุมน้อยที่สุด

4. ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ผู้นำเป็นนายจ้างของตนเอง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในการแก้ปัญหาวิกฤติ จะต้องดำเนินการราวกับว่าเขาเป็นผู้ที่มีความเสี่ยงในทางการเงินสูงในการลงทุน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งถือว่ามีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 98) ได้อธิบายแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (leadership continuum model) และแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan leadership style) ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (leadership continuum model) วิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวได้ว่าได้รับการพัฒนาขึ้นโดย เทนเนนโบมและสมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ซึ่งกำหนดแบบภาวะผู้นำ 7 แบบบนเส้นต่อเนื่องสองแบบ จากแบบผู้นำมุ่งบริหาร สู่ มุ่งปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดเช่นนี้ การที่จะตอบได้ดีว่าพฤติกรรมแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด จึง



อยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองเป็นอย่างไร มีความพร้อมและความรับผิดชอบเพียงใด และสถานการณ์เป็นอย่างไรอยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เทนเนนโบมและสมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำ ที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา

2. แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan leadership style) โดย เรนซิส ลีเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่คิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดในเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (exploitive - authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าชมเชย การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (benevolent- authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูกให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (consultative- democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วม (participative - democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือระดับกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 293) ได้กล่าวไว้ว่า ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ผู้นำจะต้องรู้จักเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานรู้สึกมีความคับข้องใจ และรู้สึกไม่พึงพอใจ น่าเบื่อหน่าย หรือเสี่ยงต่ออันตราย ถ้าผู้นำสนับสนุนต้องการให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพยายามเพิ่มขึ้นและเกิดความพึงพอใจ ต้องใช้วิธีการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง และลดความรู้สึกริดก้างวลของผู้ตาม ช่วยขจัดสภาวะไม่พึงปรารถนาทั้งหลายในงานให้เหลือน้อยที่สุด

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดประสบการณ์ หรือเป็นคนต้อร้อนเอาแต่ใจตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) จะทำให้ประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะคลุมเครือ ขาดความชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ผู้นำสร้างความท้าทาย ทำให้งานแม้จะมีเป้าหมายสูงก็สำเร็จลงได้

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่งานคลุมเครือ ขาดความชัดเจน ทั้งนี้เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชัดเจนในแนวปฏิบัติที่เหมาะสม ได้ร่วมคิดร่วมทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมยังให้ผลทางบวกเพิ่มขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 98-100) ได้อธิบายแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University leadership style) และตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid) ของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University leadership style) ซึ่งศึกษาภายใต้การนำของราล์ฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (initiating structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาททั้งของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่งคน (consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร ติดต่อสื่อสารสองทาง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ ดังกล่าวคล้ายคลึงกับผลการศึกษาวิจัยที่ไอโอวาและมิชิแกน แต่ส่วนที่แตกต่าง คือ ผลการศึกษาสองแห่งได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน แต่ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดยอธิบายว่าผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำ ในพฤติกรรมทั้งสองหรือสูงในพฤติกรรมหนึ่งแล้วต่ำในพฤติกรรมหนึ่ง หรืออยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งในพฤติกรรมทั้งสองก็ได้ แต่เนื่องจากผู้นำมักมีพฤติกรรมบางอย่างสูงและบางอย่างต่ำ จึงได้มีการพัฒนาพฤติกรรมสองแบบนี้ เป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังนี้ 1) มุ่งงานสูงแต่มุ่งผู้คนต่ำ 2) มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง 3) มุ่งงานต่ำแต่มุ่งคนสูง 4) มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

2. ตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid) ของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) จำแนกได้ 5 แบบหลัก ดังนี้

2.1 แบบมุ่งงาน (task-oriented/authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกแบบกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2.2 แบบมุ่งคน (country club management) แบบ 1,9 ผู้นำเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้ตาม ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันให้ผู้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

2.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.4 แบบทางสายกลาง (middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงาน เท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบราชการที่มีระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.5 แบบทำงานเป็นทีม (team management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

เนื่องจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมในระยะที่ผ่านมา มุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ต่างพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ นักวิจัยส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อม โดยมีตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่

1) ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership model) ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550: 74) กล่าวว่าได้รับการพัฒนาขึ้นโดย ฟีดเลอร์ (Fiedler) ในปี 1951 ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและมุ่งคนแตกต่างกัน ซึ่งมีหลักสำคัญ ดังนี้

- (1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยแรงจูงใจของผู้นำ
- (2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และบรรยากาศในตำแหน่ง
- (3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้สรุปแนวคิดของพีตเลอร์ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูง
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2) ตัวแบบภาวะผู้นำเส้นทางและจุดหมาย (path – goal leadership model) ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2555: 98) ได้รวบรวมสรุปไว้ว่า เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J. House) เพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อการจูงใจและต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร โดยมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ ดังนี้

(1) พฤติกรรมเชิงชี้แนะ (directive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำให้กำหนดแนวปฏิบัติให้ มีตารางการทำงานและมาตรฐานการประเมินผลงาน คล้ายกับพฤติกรรมการมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างงาน

(2) พฤติกรรมเชิงสนับสนุน (supportive) คำนึงถึงฐานะ ความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

(3) พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participative) มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็น ข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ

(4) พฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จ (achievement oriented) กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

3) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน (normative leadership model) เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมว่าเขาควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5 วิธี โดยใช้สัญลักษณ์และความหมาย ดังนี้

AI ท่านแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่หามาได้

AII ท่านได้รับข้อมูลสำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วใช้ประกอบการตัดสินใจของท่านท่านอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับปัญหาหรือการตัดสินใจของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ พวกเขาไม่มีบทบาทในการกำหนดปัญหาหรือหาทางแก้ปัญหาให้กับท่าน

CI ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นเป็นรายคนไม่ได้จัดเป็นกลุ่มแล้วท่านก็ทำการตัดสินใจเอง โดยการตัดสินใจนั้นท่านอาจนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

CII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม เมื่อได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้ว ท่านก็ตัดสินใจแก้ปัญหาเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา

GII ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแบบเป็นทีม ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือก บทบาทของท่านเป็นเหมือนกับประธานหรือผู้ประสานงาน

เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ท่านอาจจะเสนอความคิดเห็นของท่านแต่ไม่กดดันให้ยอมรับ และท่านเต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาทางเลือกที่ได้จากกลุ่มไปปฏิบัติ

ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าว เห็นได้ว่าเริ่มจากการตัดสินใจด้วยตนเอง (AI) ไปหาการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII) การที่จะช่วยให้ผู้นำกำหนดวิธีที่จะใช้กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้นต้องอาศัยคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและการตัดสินใจ

4) ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership model) ของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ซึ่งอำนวยการทงโปรง (2555: 52) ได้สรุปและอธิบายว่าเป็นสถานการณ์ที่กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อม ในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของ ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่มด้วยกันคือ

(1) ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง

(3) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง - สูง

(4) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้างๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 102) ได้อธิบายไว้ว่า ในช่วงกลางทศวรรษที่1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวบรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายองค์ประกอบของผู้นำที่ดีมีอะไรบ้าง โดยระยะเริ่มแรกกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี (charismatic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์กร และการสร้างความสัมพันธ์ผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง ให้อำนาจผู้อื่นและประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามการแสดงอำนาจตามทฤษฎีนี้เป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวกตอบสนองต่ออุดมการณ์ ผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม ไม่มุ่งตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตน

2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆในองค์กร

3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างและการนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะต้องอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ขององค์กรในอนาคตระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

เรดดีน (Reddin อ้างถึงในละอองดาว ปะโพธิง 2554: 13) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ส่วนฟีดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2550: 74) กล่าวถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ว่าต้องมุ่งให้การให้ความต้องการของบุคคล ได้รับการ

ตอบสนอง และการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมี 3 องค์ประกอบได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง และการที่ผู้นำแต่ละคนจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย โดยสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้แบบภาวะผู้นำอาจแบ่งได้ 4 แบบ คือ แบบการสั่ง แบบการแนะ แบบการให้มีส่วนร่วม และแบบการมอบ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของแบส และโอลิโอ (Bass and Avolio อ้างถึงในละอองดาว ปะโพธิง 2554:13) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(Transformational leadership) ว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความเสน่ห์ (Charisma) ที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่น่ายกย่องนับถือ มีความสามารถในการชักนำ (2) การตลใจ (Inspiration) เป็นความสามารถของผู้นำในการตลใจผู้ตามให้มีความตระหนักเกี่ยวกับเป้าหมายของความสำเร็จและทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นความสามารถผู้นำในการกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิด ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (4) การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล(Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันออกไป แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และส่งเสริมวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้ตามได้ปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ลักษณะผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับเบิร์น (Burns อ้างถึงในละอองดาว ปะโพธิง 2554:13) ที่กล่าวว่าเป็นลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นความสามารถในการนำความเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพของงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมนำไปใช้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับมูชินสกี (Mushinsky, 1997: 373) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์กร ผู้นำจะให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาเป็นแนวทางหรือประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาให้เหมาะสมตามบริบทโดยเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

### 2.3 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี จำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความสามารถและมีประสิทธิภาพ จะต้องนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ สถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำด้านวิชาการ เพราะหัวใจสำคัญขององค์กรที่เป็นสถานศึกษา คือ งานวิชาการ และได้มีนักวิชาการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

คาร์เตอร์ และคลอทซ์ (Carter & Klotz อ้างถึงในขวัญจิตต์ เนียมเกตุ 2552: 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องให้ความสำคัญกับงาน ด้านวิชาการและครู ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำใน

การพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

มัวร์พีย์ (Murphy, 1990: 55) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรเหมือนกับการสอน ในการบริหารงานด้านการศึกษา มัวร์พีย์ ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1) จำนวนของเนื้อหา 2) การจัดเนื้อหา 3) การจัดเรียงลำดับเนื้อหา 4) ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5) ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6) การบ้านหรืองานที่มอบหมาย 7) การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร และ 8) คุณภาพของจุดประสงค์

แจน เชลล์ (Jan Chell, 1995: 23) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ทั้งหลาย หรือ การเป็นตัวแทนของโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนความเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียนเช่นเดียวกับ แมคอีแวน (McEwan อ้างถึงในละอองดาว ปะโพธิง 2554: 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นความสามารถในการสร้างบรรยากาศ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียน สามารถทำงานร่วมกันในการทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งเดวิด และโทมัส (David and Thomas อ้างถึงในเล่มเดียวกัน) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

วิลดี และติมมอค (Wildy and Dimmock อ้างถึงในขวัญจิตต์ เนียมเกตุ 2552: 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ กล่าวรวมถึงภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันดีของนักเรียนซึ่งประกอบด้วยภาระงานด้านต่างๆ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน 2) เตรียมสื่ออุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน 3) กำกับติดตามนิเทศครู 4) เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน 5) ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นหลัก ต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้ในส่วนภาระงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น อับเบน และฮิวส์ (Ubben and Hughes, 1987: 97-99) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้หน้าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth อ้างถึงในขวัญจิตต์ เนียมเกตุ 2552: 28) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ 1) มุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2) การประเมินผลนักเรียน 3) การจัดโครงสร้างสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4) การประเมินผลการสอนของครู 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

นอกจากนี้ฮอลลิงเจอร์ (Hallinger, 2009: 6-9) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการควรให้ความสำคัญกับมิติด้านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การบริหารการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศ



การเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน โดยมีด้านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ประกอบด้วย คำอธิบายงานของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับกรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารเห็นความสำคัญของกรอบเป้าหมายของโรงเรียนโดยการทำงานกับผู้ปกครองและครูเพื่อที่จะกำหนดทิศทางเพื่อพัฒนาภายในโรงเรียน และพัฒนาเป้าหมายไปสู่ทิศทางเหล่านี้ หน้าที่การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียนต่อครู ผู้ปกครองและนักเรียน การสื่อสารนี้ทำได้โดยใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น หนังสือคู่มือ การประชุมครู การประชุมใหญ่ของโรงเรียน การพูดคุยกับครูหรือนักเรียน การใช้ป้ายนิเทศ และการประชุมครูและผู้ปกครอง ส่วนการบริหารการสอนนั้น ฮอลลิงเจอร์กล่าวว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับครูในเรื่องหลักสูตรและการสอน โดยมีภาระงานที่ประกอบด้วยกรณีศึกษาและการประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตรและติดตามกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน ในส่วนของการนิเทศและการประเมินการสอนยังประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่ส่งเสริมการสอนของครูและกำกับการสอนในห้องเรียนโดยการเข้าเยี่ยมห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการและจัดการปฏิบัติการต่างๆ ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร ผู้บริหารควรจัดโอกาสให้ครูได้ร่วมมือกันจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ งานบริหารการสอน มีหน้าที่กำกับความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนใช้ผลการทดสอบเพื่อกำหนดเป้าหมาย ประเมินหลักสูตร ประเมินการสอน และวัดผลความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน ส่วนการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน ฮอลลิงเจอร์กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีพฤติกรรมปกป้องเวลาสอน ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ คงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ขวัญกำลังใจ แก่ครู ให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน งานในหน้าที่ของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมทางอ้อมที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นบวก ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติของนักเรียนและครูโดยการให้รางวัลซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและความพยายามอย่างได้ผล ผู้บริหารควรใช้เวลาของโรงเรียนอย่างระมัดระวัง และควรเลือกใช้โครงการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี

การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน	การบริหารหลักสูตรและการสอน	ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน</li> <li>• การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การนิเทศและการประเมินการสอน</li> <li>• การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร</li> <li>• การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปกป้องเวลาการสอน</li> <li>• การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</li> <li>• การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู</li> <li>• การส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ</li> <li>• การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน</li> </ul>

ที่มา : ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy, 1985: 7)

จากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผู้กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในโรงเรียนของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานด้านวิชาการให้ประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจให้ชัดเจน ส่งเสริมด้านการจัดการเรียนการสอนของครู มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนการเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียน มีการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนให้อำนวยต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศและแสดงผลย้อนกลับ และสามารถทำวิจัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ ดังนั้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ

ผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษา และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ต้องใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ พุ่มเทให้กับงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับครูอาจารย์และนักเรียนให้มากยิ่งขึ้น (รุ่ง แก้วแดง อ้างถึงใน ละอองดาว ปะโพธิง 2554:15)

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา และร่วมปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชน และสังคม เนื่องจากภารกิจหลักของสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544: 1) และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะให้ความสำคัญกับด้านวิชาการและครู ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้บริหารลักษณะดังกล่าว จะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู (Carter and Kiotz, 1990: 36)

จากแนวคิดความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเพราะจะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยการเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนจากความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งนำมาซึ่งความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

## 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 2.4.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985: 221) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้านใหญ่ๆ คือ

(1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน เป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 บทบาทย่อย คือ (1) การจัดทำกรอบเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนพร้อมทั้งให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในด้านการปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ และจะต้องมีลักษณะที่ง่ายในการที่ครูจะนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ และ (2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ เป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียนทราบ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

(2) บริหารงานการสอน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนครู และการเรียนของนักเรียนรวมทั้งการประสานงานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 บทบาทย่อย คือ (1) การนิเทศและการประเมินการสอน เป็นการทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน การถ่ายทอดเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึงการเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนการสอนควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยเยี่ยมห้องเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูทางด้านงานนิเทศและการประเมินผลให้เป็นรูปธรรม (2) การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร เป็นพฤติกรรมประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา และ(3) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นบทบาทผู้บริหารจากการใช้คะแนนผลทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินการสอนและการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

(3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความกดดันทางวิชาการ โดยผ่านการพัฒนามาตรฐานและมีความคาดหวังสูงทั้งนักเรียนและครู สำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพด้านวิชาการจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เด็กและครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องมีเป้าหมายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจำแนกเป็น 5 บทบาทย่อย คือ (1) การปกป้องเวลาการสอน ผู้บริหารที่สำเร็จจะกำจัดสิ่งต่างๆที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงัก เพื่อสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น (2) การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมและเพิ่มพูนความถนัด ทักษะและความสามารถของครูให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมคณะครู บุคลากร และรวมทั้งการช่วยครูได้เรียนรู้ถึงการบูรณาการความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในห้องเรียนได้ (3) การปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับครูและนักเรียน ซึ่งจะทำให้รับทราบข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเรื่องต่างๆได้ตรงเป้าหมายให้นักเรียนและครูทราบ(4) การกระตุ้นใจครู เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู เพื่อสร้างแรงจูงใจ ผลักดันให้ครูมีพฤติกรรมในการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่

เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ การยกย่องเชิดชูเกียรติและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น (5) การกระตุ้นใจนักเรียน โดยการจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ การส่งเสริมสภาพบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นคนดี และนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน โดยการให้รางวัลและการประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

อรทัย มูลคำ และคณะ (2543: 30) ได้กำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. อยู่โรงเรียนเต็มวันอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน
2. พัฒนาครูให้ครบทุกคน เนื่องจากครูเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้งานวิชาการสู่เป้าหมาย การพัฒนาครูจึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผู้เรียน หากครูเก่งนักเรียนย่อมเก่งตามไปด้วย
3. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สวยงาม (Green) สะอาด (Clean) และปลอดภัย(Safe) เนื่องจากสิ่งแวดล้อมเป็นเสน่ห์ที่ดึงดูดใจให้ผู้ที่กำลังก้าวเข้าสู่โรงเรียนเกิดความสุข ความประทับใจ เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ส่งเสริมให้ใช้นวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ โดยควรจัดห้องที่ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของเด็กให้มากขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต สื่อการเรียนรู้ที่ครูผลิตควรนำมาใช้กับเด็กให้มากขึ้น
5. จัดให้มีห้องสมุด 3 ดี เนื่องจากห้องสมุดเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดนิสัยรักการอ่าน การอ่านเป็นสะพานสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ โรงเรียนจึงต้องปรับปรุงห้องสมุดให้เกิด 3 ดี ดังนี้ คือ บรรณารักษ์ดี หนังสือดี บรรยากาศดี
6. ส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management:KM) เนื่องจากการนำทุนทางปัญญามาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาทำการสอน จะพบว่าโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการจะมีครูที่มีประสบการณ์มากทำการสอน
7. เร่งสร้างจิตสำนึกให้กับนักเรียนรักถิ่นฐานบ้านเกิด ปัจจุบันสภาพโรงเรียนเล็กที่อยู่ใกล้ตัวเมืองประสบปัญหาเด็กย้ายออกไปเรียนในเมืองตามค่านิยมของผู้ปกครอง ทำให้คนในชุมชนขาดความผูกพันกับโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจพัฒนานักเรียนให้สู้กับในเมืองที่ครูต่อนักเรียนต่อห้องจำนวนมากย่อมไม่สามารถดูแลเด็กได้ทั่วถึง หากมีเด็กจำนวนน้อยกว่าย่อมมีเวลาที่ส่งเสริมให้เด็กเกิดความเป็นเลิศได้มากกว่า

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่ดีจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน มีการนิเทศกำกับติดตาม สนับสนุนสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีต่างๆ มีการปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ สร้างแรงจูงใจและเสริมแรงให้กับครูและนักเรียน ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของครูอย่างเต็มศักยภาพและทั่วถึงเพื่อนำมาพัฒนานักเรียนต่อไป

#### 2.4.2 ลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

จากเอกสารมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ในมาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 10 ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 กำหนดว่าผู้บริหาร

ต้องมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ (สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2549: 28) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผู้บริหารไว้ 3 ด้าน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ (ธีระ รุญเจริญ และคณะ 2546: 25) โดยมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
- 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูป

การเรียนรู้

- 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
- 5) แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

ในขณะเดียวกัน สมิธ และแอนดรูว์ (Smith and Andrews, 1989: 7) ได้ระบุถึงลักษณะของผู้นำทางวิชาการด้านการเรียนการสอน (characteristics of instructional leaders) ใน 4 ด้าน คือ

- 1) การเป็นผู้ให้บริการเกี่ยวกับทรัพยากร (The principal as resource provider) โดยจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ครูว่ามีวัสดุอุปกรณ์ที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและมีงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ
- 2) การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรการเรียนการสอน (The principal as instructional resource) โดยจะต้องสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดเวลา และต้องให้ครูได้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู
- 3) การเป็นนักสื่อสาร (The principal as communicator) โดยจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและชี้แจงให้ครูและบุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน
- 4) การเยี่ยมชั้นเรียน (The principal as visible presence) โดยจะต้องมีการสังเกตหรือเยี่ยมครูและนักเรียนในห้องเรียน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้วิลด์ี้ และดิมมอค (Wildy and Dimmock, 1993: 31) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นหลัก และต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ให้เป็นจริงให้ได้ โดยมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน
2. เตรียมอุปกรณ์สื่อที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน
3. กำกับติดตามนิเทศครู
4. เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน
5. ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

ตารางที่ 2.2 สังกะระห้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

แนวคิด	องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ		
	การกำหนดนโยบาย/ พันธกิจ	การบริหารงานด้านการ สอน	การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้
ฮอลลินเจอร์และเมอร์ฟี	- การจัดทำกรอบ เป้าหมาย - การสื่อสาร เป้าหมายของ โรงเรียนให้เป็นที่ เข้าใจ	- การนิเทศและการ ประเมินการสอน - การประสานงานจัดและ ใช้หลักสูตร - การกำกับติดตาม ความก้าวหน้าของนักเรียน	- การปกป้องเวลาสอน - การส่งเสริมการ พัฒนาวิชาชีพครู - การปรากฏกายให้ เห็นอยู่เสมอ - การกระตุ้นจูงใจครู - การกระตุ้นจูงใจ นักเรียน
อรรถัย มูลคำ และคณะ	-	- ส่งเสริมการจัดการ ความรู้ - สร้างจิตสำนึกให้นักเรียน รักถิ่นฐานบ้านเกิด - ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม การเรียนรู้ - จัดให้มีห้องสมุด3ดี	- อยู่โรงเรียนเต็มวัน - พัฒนาครูให้ครบทุก คน - ปรับปรุงสภาพ แวดล้อมของโรงเรียน
ธีระ รุณเจริญและคณะ	- มีวิสัยทัศน์ในการ จัดการศึกษาให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลง	- มีศักยภาพในการ พึ่งตนเองในการพัฒนางาน วิชาการ - ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการปฏิรูปการ เรียนรู้ - มีความเป็นผู้นำในการ ริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการ เรียนการสอน	-
สมิขและแอนดรูว์	- เป็นนักสื่อสาร	- เป็นคณะกรรมการ อำนวยการหรือประสานงาน - เตรียมอุปกรณ์สื่อที่ จำเป็นในการเรียนการ สอน	- กำกับติดตามนิเทศ ครู - ส่งเสริมสัมพันธภาพ ของบุคลากร

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวคิด	องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ		
	การกำหนดนโยบาย/ พันธกิจ	การบริหารงานด้าน การสอน	การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้
วิสัยทัศน์และค่านิยม	- กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน	- เป็นคณะกรรมการ อำนวยการหรือประสานงาน - เตรียมอุปกรณ์สื่อที่จำเป็นในการเรียนการสอน	- กำกับติดตามนิเทศครู - ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร
กอร์ดอนและโรส-กอร์ดอน	-	- มีความรู้ ปริชาญาณและความเชื่อทางศาสนา - อำนวยการและประเมินผลการสอน - การพัฒนาหลักสูตร	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ ลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้ มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการส่งเสริมและพัฒนาสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีภาวะผู้นำทางวิชาการได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยให้ความสำคัญกับงานวิชาการเพราะเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ซึ่ง ประกอบไปด้วย ด้านการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ตลอดจนการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอและมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำแนวคิดทฤษฎีของ ฮอลลิ่งเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพราะแนวคิดทฤษฎีนี้มีความครอบคลุมในการศึกษา มีความชัดเจนและทันสมัย ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งสามารถนำมาศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการได้เป็นอย่างดี

## 2.5 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ

สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จได้เนื่องมาจากความสำคัญของผู้บริหารที่มีบทบาทผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

ฟูลแลน (Fullan 1989:381) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบของบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในอนาคตจะต้องประกอบไปด้วย การสนับสนุนจากความร่วมมือของกลุ่มครู ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการกระตุ้นครูและนักเรียน ยึดถือเอาความสำเร็จเป็นหมู่คณะ และมีความจริงจัง และจริงใจในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน ยังได้แบ่งหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการไว้ 3 ประการดังนี้ การจัดระบบ (Organizing) การกระตุ้นให้แรงจูงใจ (Motivating) การควบคุมติดตาม (Controlling)

ฮูเวอร์ (Hoover, 1998: 239) กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีความซับซ้อนหลากหลายมิติโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนมุมมองของตนให้สอดคล้องกับการขึ้นนำของคณะครูนักเรียนและผู้ปกครอง ในการพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอนเป้าหมายและแนวทางการแก้ปัญหาได้กลายมาเป็นหลักสำคัญในการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานของทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ กระบวนการทุกขั้นตอนต้องนำไปสู่การเรียนการสอนนักเรียนเป็นสำคัญ

ไกเซอร์ (Kaiser, 2000: 163) ได้กล่าวเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ความสำคัญกับเทคนิคการสอนให้ความสำคัญในการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน เป็นนักประสานงานทางวิชาการให้การสนับสนุนครูมีความชัดเจนและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ด้วยเหตุนี้จึงมีการอภิปรายกันว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในภาวะความเป็นผู้นำ ทางวิชาการนั้น อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ ความตัดสินใจ ยุทธวิธีและเทคนิค เพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียน อย่างไรก็ตามแม้หัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน ในบทบาทผู้บริหารในฐานะการเป็นผู้นำทางวิชาการ คือการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถ้าผู้บริหารเหล่านั้น ไม่มีภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการหรือหากขาดคุณสมบัติของการเป็นนักจัดการที่ดี ก็จะไม่ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำพาให้โรงเรียนของตนประสบผลสำเร็จซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นอยู่กับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรการสอนและวิธีการเรียนรู้ นอกจากนี้บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการยังเป็นการสร้างโอกาสให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอีกด้วย

เฮดจ์เพ็ท (Hedgpeth อ้างถึงใน ปริฉัตร เล็กดวง 2554:44) เป็นคำนิยามเพื่ออธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในการเตรียมเป็นผู้นำ และเป็นแนวทางสู่การจัดทำโปรแกรมการบริหารจัดการภายในโรงเรียน สำหรับผู้นำทางวิชาการนี้ต้องมีกลยุทธ์ 4 อย่างที่จะ



มีปฏิสัมพันธ์กับครูในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องสนับสนุนครูในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ การจัดหาแหล่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร และการนำเสนองานให้เห็นได้ชัดเจนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพิจารณาความเป็นผู้นำทางวิชาการจากเกณฑ์ ดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยในรายวิชาการอ่านและคณิตศาสตร์ การยอมรับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาและการยอมรับระดับชาติโดยดูจากการได้รับรางวัล Gold Star School Award หรือ Nationl Distinguished Principals Award หรือ Milkien Family Edocational Award Winner

กัณนิงแฮม และ โครเดียร์โร (Gunningham and Cordeiro, 2000:172) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียนว่าบทบาทของผู้บริหารคือผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอนการพัฒนาคณะครู การนิเทศการสอน การประเมินโปรแกรม ครู และนักเรียน และการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และยังได้กล่าวถึงแนวโน้มของงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นอันดับแรก ไม่ทิ้งงาน การบริหารจัดการโรงเรียนของตนเอง และยังได้กล่าวถึงการกระทำที่บ่งบอกถึงควมมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ไว้ว่าสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต้องเน้นที่การสอน และการเรียนมากกว่าการประยุกต์ เทคนิคการเรียนรู้อะไรก็ตาม ความชำนาญ ผู้บริหารเลือกใช้เวลาร้อยเปอร์เซ็นต์ อะไรที่ผู้บริหารกระทำอย่างมีความหมาย และอะไรคือ ความเชื่อของผู้บริหารในค่านิยม แผนงานที่วางไว้ (Intertions) และความเข้าใจเกี่ยวกับการสอน การเรียนและผลการเรียนรู้ที่เกิดแก่ผู้เรียน ข้อเท็จจริงที่ผู้บริหารให้ความสนใจในบางอย่างโรงเรียนละเลย นอกจากนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารคือการเข้าตรวจเยี่ยมห้องเรียน เพื่อดูการทำงานของครู และเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้อธิบายถึงพันธกิจเบื้องต้นของโรงเรียน คือการเรียนการสอนและการประกาศใช้พันธกิจกับ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และ คนอื่นการสร้างควมคาดหวังที่สูงต่อการเรียนการสอนและสอดแทรกแบบแผนการปฏิบัติงานประจำวันของนักเรียน ครู และคณะครู ด้วยความหมายและความสำคัญ

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพน่าจะสื่อสารเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้ ให้ความสนใจกับผลการสอน อภิปรายกับหลักสูตรและการสอน จะเน้นว่าทำอะไรจึงจะสอนได้ตามวัตถุประสงค์รวมทั้งการสื่อสาร ไปยังนักเรียน ครู และครอบครัว และแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในและนอกโรงเรียนคือ การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเพื่อที่ทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างแท้จริง โดยเน้นที่ภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตร การประเมินโปรแกรมและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มและนักเรียนผู้ช่วยงานวิจัยการทดลอง การตรวจสอบ การแก้ไข และการแสวงหาแห่งทรัพยากร การศึกษาถึงบทบาทของผู้บริหารเขตพื้นที่ (District Superintendent) ในรัฐ Missouri โดยศึกษาใน 4 บทบาทดังนี้ 1) การจัดเตรียมวิสัยทัศน์ในด้าน การสอน โดยการวางแผนการสอนและการร่วมมือกันในการพัฒนาเป้าหมาย 2) การประเมินผล และตรวจสอบการสอน 3) การพัฒนาผู้นำทางวิชาการในเขตพื้นที่ และ 4) การสื่อสารความคาดหวังในด้านการเรียนการสอนต่อเพื่อนร่วมงานและชุมชนจาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนท้องถิ่น และคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการโรงเรียนเห็นว่า ผู้อำนวยการและเขตพื้นที่ศึกษามีบทบาทในด้านวิสัยทัศน์ทางการสอน การประเมินผลและการ

ตรวจสอบการสอนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน และในด้านการสื่อสารต่อเพื่อนร่วมงานผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่มีบทบาทด้านนี้สูงกว่าคณะกรรมการโรงเรียนและในบทบาทอื่นจะมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงทุกด้าน

บราวน์แนล (Brownell, 2001:342) กล่าวถึงผู้นำทางวิชาการว่าทำอะไรผู้บริหารและครูผู้สอนจะสามารถจัดการประสานงานในการทำงานที่โรงเรียน ไม่ใช่จะเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังคงดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมด้วย ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมหรือกระตุ้นครูทุกคนในด้านการเรียนการสอนให้ก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาของบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสรุปได้ดังนี้ บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจให้ความสำคัญงานวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีปรัชญาหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียนมีความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่างๆ สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ และวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานเป็นหมู่คณะของครูบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

### 3. สภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นราธิวาส เขต 2

โรงเรียนในอำเภอเวียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีการจัดการศึกษาหลายระดับ ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ตลอดจนการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่ด้อยโอกาสอีกด้วย แต่เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้ อันมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็งในการบริหารทุกด้านโดยเฉพาะด้านวิชาการ เพราะผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินโดยส่วนใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 (2556: 13-16) ได้รายงานผลด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3  
ปีการศึกษา 2555

วิชา	ปีการศึกษา/ร้อยละคะแนนเฉลี่ย (NT) 2555 ร้อยละคะแนนค่าเฉลี่ย
ด้านภาษา	36.37
ด้านคิดคำนวณ	32.29
ด้านเหตุผล	38.44
รวม/เฉลี่ย	35.70

จากตารางค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2555 พบว่า นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยในด้านภาษาร้อยละ 36.37 ด้านคิดคำนวณร้อยละ 32.29 และด้านเหตุผลร้อยละ 38.44 รวมทั้ง 3 รายวิชามีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 35.70 ซึ่งน้อยกว่าร้อยละ 50 ทำให้ในภาพรวมผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ไม่ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 2.4 การเปรียบเทียบค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2554-2555

วิชา	ปีการศึกษา/ร้อยละคะแนนเฉลี่ย (O-NET)		
	ปี 2554 ร้อยละคะแนนเฉลี่ย	ปี 2555 ร้อยละคะแนนเฉลี่ย	เปรียบเทียบร้อยละ คะแนนค่าเฉลี่ย (2554-2555)
ภาษาไทย	27.58	41.16	13.58
คณิตศาสตร์	27.12	39.98	12.86
วิทยาศาสตร์	34.13	35.37	1.24
สังคมศึกษา	36.59	40.98	4.39
ภาษาอังกฤษ	20.52	36.43	15.91
ศิลปะ	31.39	36.69	5.30
สุขศึกษาฯ	51.97	46.52	-5.45
การงานอาชีพ	43.39	42.33	-1.06
รวม/เฉลี่ย	34.09	39.93	5.84

จากตารางการเปรียบเทียบค่าร้อยละคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2554-2555 พบว่า คะแนนเฉลี่ยในปี 2555 เพิ่มขึ้นเกือบทุกรายวิชา ยกเว้นวิชาสุขศึกษาลดลงร้อยละ -5.45 และวิชาการงานอาชีพลดลงร้อยละ -1.06 รวมทั้ง 8 รายวิชามีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 5.84 รวมเป็น 39.93 70 ซึ่งน้อยกว่าร้อยละ 50 ทำให้ในภาพรวมผลการประเมินคุณภาพการศึกษานักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ไม่ผ่านเกณฑ์

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 น่าจะเป็นตัวแปรสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประยูร อาคม (2548:50) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่าย อำเภอสังขม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ 1) บรรยากาศในโรงเรียน 2) การสนับสนุนการจัดชั้นเรียน 3) พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รายนามอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน คือ 1) การจูงใจ 2) การพัฒนาและการใช้หลักสูตร 3) การสนับสนุนการประเมินผลการเรียนของนักเรียน 4) การจัดการเรียนการสอน 5) การนิเทศการศึกษา ค่าเฉลี่ยรายด้านที่น้อยที่สุด คือ การนิเทศการศึกษา

พัฒนา อำท้าว (2548: 49) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา ด้านภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ด้านศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ และด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศและสื่อการสอนมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

พรสุรีย์ สุธนะวัฒน์ (2549:78) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกิ่งอำเภอนิคมน้ำจืด จังหวัดระยอง โดยศึกษาใน 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ความสามารถในการพัฒนางาน 3) ความสามารถในการวางแผน 4) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน 5) ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียนและประสบการณ์การบริหารงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วีระชาติ วิลาศรี (2549: 103) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจกับครูและด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการนิเทศ และการประเมินผลด้านการสอน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ด้านการดูแลเอาใจใส่ของครูและนักเรียน ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจกับครู และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

ขวัญจิตต์ เนียมเกตุ (2552:81) ได้วิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต3 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อำเภอเชียรใหญ่ อยู่ในระดับมาก และเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการ

พัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านการนิเทศการสอนอยู่ในระดับน้อย

ปริฉัตร เล็กดวง (2554:108-114) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการประสานงานด้านหลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและการประเมินผลการสอน การสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนและกำหนดเป้าหมายโรงเรียน 2) เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ละอองดาว ปะโพธิง (2554: บทคัดย่อ) ผลวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การสนับสนุนด้านทรัพยากรการสอน และการนิเทศการสอน

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตีมบูวสกี (Dembuwski,1998 : 94-125 ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความถูกต้องของรูปแบบเชิงเหตุผล โดยมีความมุ่งหมายที่จะทดสอบทฤษฎี เกี่ยวกับรูปแบบเชิงเหตุผลที่ว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอจะสามารถมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยยืนยันว่า พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง

เพนเทลิดส์ (Pantelides,1991:768) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูใหญ่ จำนวน 90 คน โดยการสุ่มเป็นระบบตามสัดส่วนจากรัฐอิลลินอยส์ ไอโอวา แลตเวอริจเนีย เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานของไอโอวา (itbs) โดยให้ครูใหญ่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน ผลการวิจัยพบว่าไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียนได้

กูธฮาร์ท (Goodhart,1991:34) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่มีประสิทธิภาพด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ ความสำเร็จในโรงเรียน และประสิทธิภาพของการวัดผล พบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดองค์กรของผู้บริหาร ความมีคุณธรรม จริยธรรมของครูปฏิบัติการสอน และความเป็นหนึ่งเดียวของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จทางวิชาการของโรงเรียน

สปิริโต (Spirito,1990:3986) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนระดับมัธยมในรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน

ได้ผลที่น่าสนใจอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรของครูใหญ่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน

แมคซิลแวน (Mcilvan, 1986:1969) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้การฝึกอบรมประจำการเพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า the instructional management rating scale survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารผลการวิจัย พบว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไปในทางที่ดีขึ้น

คีไจ (Kijai, 1985:829 อ้างถึงใน อานาจ เกทพ้อคำ 2541: 91) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ ของโรงเรียนภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณและความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น

มอร์เทียร์ และแซมมอนส์ (Motier & Sammons ,1987:286) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย 12 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องหลักสูตรได้สังเคราะห์ภาระหน้าที่หลักของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมี ดังนี้ กำหนดพันธกิจ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน

มิกกี้ (Mickey, 2000:173) ได้ทำการวิจัยถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนท้องถิ่นใช้ในการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของครูในโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาครั้งนี้ต้องการหลอมรวมการเรียนการสอนเข้ากับการบริหารการศึกษา จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีเชิงระบบในการปรับโครงสร้างการทำงานให้รับรู้ถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่ง หรือบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และพบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงาน เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จสูงในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงานและการร่วมมือระหว่างหน่วยงานนอกจากนั้นยังคำนึงถึงความปลอดภัย กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารจะช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนี้เป็นการปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลามากจำต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก และคอยกระตุ้นรวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจและยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถบริหารด้านการเรียนการสอนได้อย่างถูกต้องนอกจากนั้นยังต้องสามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณธรรมรวมทั้งการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ตามความจำเป็นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาภาวะผู้นำทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสามารถบ่งชี้ถึง

ประสิทธิภาพการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**1.1 ประชากร** ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษานราธิวาส เขต 2 อำเภอเวียง ปีการศึกษา 2557 จำนวน 27 โรงเรียน โดยมีครูจำนวน 387 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษานราธิวาส เขต 2 อำเภอเวียง ปีการศึกษา 2557 ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเคร็จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด 2543 : 40) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 193 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับศึกษานราธิวาส เขต 2 อำเภอเวียง ปีการศึกษา 2557 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ครู	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	41	20
กลาง	205	103
ใหญ่	141	70
รวม	387	193



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy, 2009: 7) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ 3 ด้าน 10 บทบาท ดังนี้

1) ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ

2) ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

3) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน ได้แก่ การปกป้องเวลาการสอน การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู การส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

### 2.1 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด

2.1.2 กำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1.3 เขียนข้อคำถามตามประเด็นที่กำหนด เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.1.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

### 2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ หาคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบด้านต่างๆ ดังนี้

2.2.1 หาความตรง (Validity) การหาความตรงของแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.00 ทุกข้อ

2.2.2 นำแบบสอบถามมานำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.3 นำผลการทดลองใช้มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ .96

2.2.4 ปรับปรุงแบบสอบถาม จัดพิมพ์ นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอวัง จังหวัดนครราชสีมา เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและนัดหมายวันรับคืน โดยผู้วิจัยไปรับคืนด้วยตนเอง จากแบบสอบถามที่ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 193 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 106 ฉบับ

ครั้งที่ 2 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 52 ฉบับ

ครั้งที่ 3 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 35 ฉบับ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ พบว่ามีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ในรูปแบบการแจกแจงความถี่(Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) หาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธีการของ LSD (Least- Significant Difference Method)

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ในการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แปลผลตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

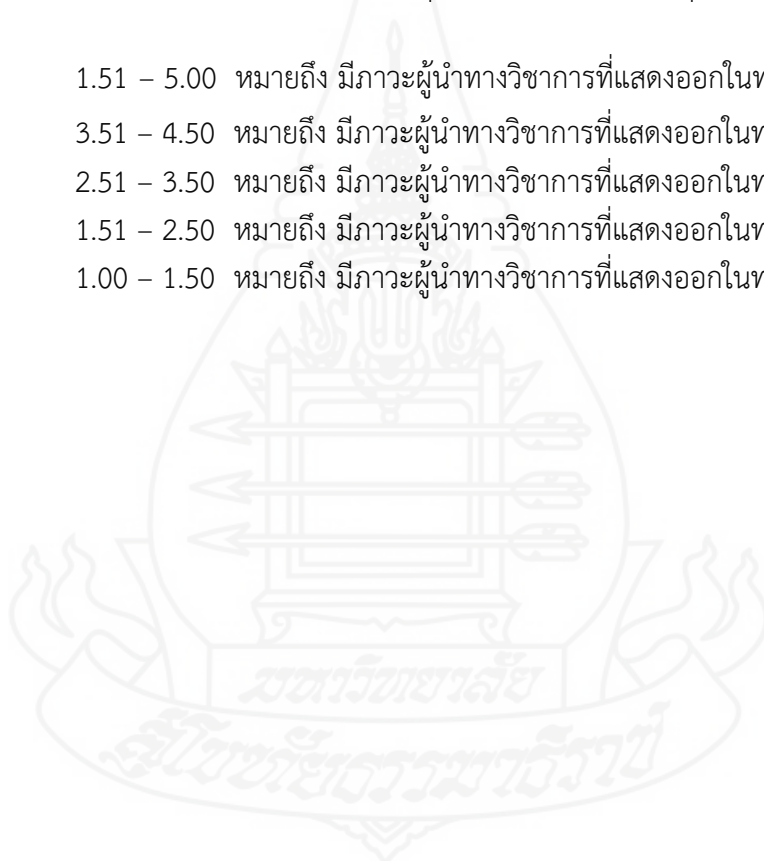
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระยะเวลาการทำงาน และขนาดของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง จังหวัดนราธิวาส จำนวน 50 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert,1967) ได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติแทบทุกครั้ง
- 4 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 3 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติบางครั้ง
- 2 คะแนน หมายถึง ปฏิบัตินานๆครั้ง
- 1 คะแนน หมายถึง แทบจะไม่เคยปฏิบัติ

การแปลความหมายของคะแนนการวิเคราะห์ เพื่อทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง จังหวัดนราธิวาส มีภาวะผู้นำทางวิชาการในระดับใด โดยคะแนนเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 1.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่แสดงออกในทางปฏิบัติมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่แสดงออกในทางปฏิบัติมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่แสดงออกในทางปฏิบัติปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่แสดงออกในทางปฏิบัติน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่แสดงออกในทางปฏิบัติน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการและผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระยะเวลาการทำงาน และขนาดของโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2

#### ตอนที่ 1 แสดงผลสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระยะเวลาการทำงาน และขนาดของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง จังหวัดนราธิวาส โดยแสดงรายละเอียดได้ตามตาราง ที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 193)

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 หญิง	110	57.0
1.2 ชาย	83	43.0
รวม	193	100.0
2. ระยะเวลาการทำงาน		
2.1 1-5 ปี	67	34.7
2.2 6-10 ปี	80	41.5
2.3 11-15 ปีขึ้นไป	36	18.6
2.4 16 ปีขึ้นไป	10	5.2
รวม	193	100.0
3. ขนาดของโรงเรียน		
3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	71	36.8
3.2 โรงเรียนขนาดกลาง	84	43.5
3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	38	19.7
รวม	193	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.0 มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.5 และทำงานอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.5

## ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู

ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4.2 – 4.5

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
ในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตาม  
การรับรู้ของครู ในภาพรวม และรายด้าน

(n = 193)			
ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ คุณภาพ
ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน			
- การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน	3.91	.90	มาก
- การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ	3.84	.11	มาก
รวม	3.88	.05	มาก
ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน			
- การนิเทศและการประเมินการสอน	3.71	.83	มาก
- การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร	3.81	.59	มาก
- การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	3.70	.10	มาก
รวม	3.74	.06	มาก
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน			
- การปกป้องเวลาการสอน	3.72	.15	มาก
- การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.60	.21	มาก
- การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู	3.70	.10	มาก
- การส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ	3.86	.41	มาก
- การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน	3.98	.12	มาก
รวม	3.78	.15	มาก
รวมทุกด้าน	3.78	.16	มาก

จากตารางที่ 4.2 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ในภาพรวม พบว่าอยู่  
ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.78$  S.D = .16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\bar{X}=3.88$  S.D = .05) รองลงไปคือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน  
และด้านบริหารหลักสูตรและการสอนตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
ในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการ  
รับรู้ของครู ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน

(n = 193)			
ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ คุณภาพ
<b>การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน</b>			
1) ผู้บริหารพัฒนาชุดของเป้าหมายรายปี ของโรงเรียนใน ภาพรวมโดยมีจุดเน้นที่ชัดเจน	4.06	.70	มาก
2) ผู้บริหารวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียนที่บุคลากร สามารถรับผิดชอบให้บรรลุได้	3.93	.77	มาก
3) ผู้บริหารใช้รูปแบบการประเมินความต้องการ หรือรูปแบบ อื่นๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรับรองผลของ เป้าหมายการพัฒนา	3.86	.73	มาก
4) ผู้บริหารใช้ข้อมูลศักยภาพของผู้เรียนในการวางแผน เกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ	3.84	.82	มาก
5) ผู้บริหารพัฒนาเป้าประสงค์ที่ง่ายต่อการเข้าใจและครูใน โรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้	3.87	.78	มาก
รวม	3.91	.90	มาก
<b>การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ</b>			
6) ผู้บริหารประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียนอย่างมี ประสิทธิผลต่อสมาชิกของชุมชนในท้องถิ่นที่โรงเรียน ตั้งอยู่	3.96	.81	มาก
7) ผู้บริหารปรึกษาหารือกับคณะครูในที่ประชุม(หมวด/ระดับ สายชั้น)เกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน	3.95	.81	มาก
8) เมื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับคณะครู ผู้บริหารจะ ระบุถึงเป้าประสงค์ด้านวิชาการของโรงเรียน	3.87	.82	มาก
9) ผู้บริหารกำหนดพื้นที่ให้ติดตั้งเป้าหมายด้านวิชาการของ โรงเรียนไว้ในที่ที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนภายใน โรงเรียน	3.79	.81	มาก
10) ผู้บริหารระบุถึงเป้าประสงค์หรือพันธกิจของโรงเรียนใน การประชุมกับนักเรียน	3.68	.82	มาก
รวม	3.84	.11	มาก

จากตารางที่ 4.3 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในการกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน ผู้บริหารพัฒนาชุดของเป้าหมายรายปีของโรงเรียน และผู้บริหารวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียนที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบให้บรรลุได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.06$  S.D = .70 ,  $\bar{X} = 3.93$  S.D =.77) ตามลำดับ

ในการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ พบว่า ผู้บริหารประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกของชุมชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ และ ผู้บริหารปรึกษาร่วมกับคณะครูในที่ประชุม (หมวด/ระดับสายชั้น) เกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.96$  S.D = .81 และ  $\bar{X} = 3.95$  S.D = .81) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน

(n = 193)			
ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ คุณภาพ
<b>การนิเทศและการประเมินการสอน</b>			
1) ผู้บริหารวางระบบให้ครูจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนในชั้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียน	3.75	.86	มาก
2) ผู้บริหารตรวจผลงานของนักเรียนด้วยเมื่อวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครูการสอนในชั้นเรียนของครู	3.42	1.02	มาก
3) ผู้บริหารปฏิบัติการสังเกตชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ	3.93	.78	มาก
4) ผู้บริหารระบุดจุดแข็งในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประชุมหลังการสังเกตการสอน	3.74	.73	มาก
5) ผู้บริหารระบุดจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครูในการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการสังเกตการณ์สอน	3.72	.76	มาก
รวม	3.71	.83	มาก



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

(n = 193)			
ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ คุณภาพ
<b>การนิเทศและการประเมินการสอน</b>			
6) ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานด้านหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น	3.90	.79	มาก
7) ผู้บริหารนำผลการประเมินทุกด้านของโรงเรียนมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตร	3.77	.77	มาก
8) ผู้บริหารกำกับติดตามให้การเรียนการสอนในชั้นเรียนครอบคลุมวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา	3.80	.80	มาก
9) ผู้บริหารประเมินสิ่งที่คาบเกี่ยวกันระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน	3.83	.72	มาก
10) ผู้บริหารมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทบทวนสื่อการเรียนรู้ของหลักสูตร	3.75	.81	มาก
รวม	3.81	.59	มาก
<b>การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน</b>			
11) ผู้บริหารพบปะกับครูเป็นรายบุคคลเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน	3.70	.80	มาก
12) ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการกับคณะครูเพื่อระบุดจุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตร	3.70	.76	มาก
13) ผู้บริหารใช้แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	3.54	.83	มาก
14) ผู้บริหารแจ้งผลงานของโรงเรียนต่อคณะครูเป็นลายลักษณ์อักษร	3.83	.82	มาก
15) ผู้บริหารแจ้งให้นักเรียนทราบผลความก้าวหน้าด้านวิชาการของโรงเรียน	3.76	.86	มาก
รวม	3.70	.10	มาก

จากตารางที่ 4.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน อำเภอวัง จังหวัดนราธิวาส ด้านบริหารหลักสูตรและการสอนพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยการประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า การนิเทศและการประเมินการสอน และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในการนิเทศและการ

ประเมินการสอน ผู้บริหารปฏิบัติการสังเกตชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารวางระบบให้ครูจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนในชั้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.93$  S.D = .78) และ ( $\bar{X} = 3.75$  S.D = .86) ตามลำดับ โดยผู้บริหารตรวจงานของนักเรียนด้วยเมื่อวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครู มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.42$  S.D = 1.02)

ในการประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร พบว่า ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานด้านหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น และผู้บริหารประเมินสิ่งที่คาบเกี่ยวกันระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.90$  S.D = .79 และ  $\bar{X} = 3.83$  S.D = .72) ตามลำดับ

การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารแจ้งผลงานของโรงเรียนต่อคณะครูเป็นลายลักษณ์อักษร และผู้บริหารแจ้งให้นักเรียนทราบผลความก้าวหน้าด้านวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.83$  S.D = .82 และ  $\bar{X} = 3.76$  S.D = .86) ตามลำดับ โดยผู้บริหารใช้แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.54$  S.D = .83)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน

	$\bar{X}$	S.D	ระดับ คุณภาพ
(n = 193)			
ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ			
<b>การปกป้องเวลาการสอน</b>			
1) ผู้บริหารจำกัดเวลาการประกาศข่าวสารต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อมิให้รบกวนเวลาในการสอนของครู	3.60	.87	มาก
2) ผู้บริหารออกกฎระเบียบมิให้ครูเรียกนักเรียนมาพบที่สำนักงานในชั่วโมงเรียน	3.60	.88	มาก
3) ผู้บริหารกำชับให้ครูปฏิบัติต่อนักเรียนที่เรียนช้าและไม่สนใจเรียนโดยไม่ให้นักเรียนรู้สึกเป็นปมด้อย	3.85	.87	มาก
4) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ชั่วโมงสอน เพื่อการสอนและการฝึกฝนทักษะตลอดจนแนวคิดใหม่ๆ ทางการสอน	3.85	.81	มาก
5) ผู้บริหารจำกัดเวลาในการเข้าแทรกแซงกิจกรรม พิเศษ หรือกิจกรรมเสริมในชั่วโมงสอน	3.72	.80	มาก
รวม	3.72	.15	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

	$\bar{X}$	S.D	ระดับ คุณภาพ
(n = 193)			
ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ			
<b>การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</b>			
6) ผู้บริหารใช้เวลาในการพูดคุยอย่างเป็นและไม่เป็นมาก ทางการกับคณະนักเรียนและครูระหว่างช่วงหยุดพักและ ช่วงหยุดพักผ่อน	3.78	.83	มาก
7) ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน ประเด็นต่างๆของโรงเรียนกับคณະนักเรียนและครู	3.70	.87	มาก
8) ผู้บริหารเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษและ กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ	3.76	.88	มาก
9) ผู้บริหารดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่าครูที่สอนจะ มาถึงห้องเรียน	3.43	1.08	มาก
10) ผู้บริหารสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้น เรียน	3.30	1.08	มาก
รวม	3.60	.21	มาก
<b>การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณະครู</b>			
11) ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานดี เยี่ยมในการประชุมบุคลากร ในจดหมายข่าวและหรือใน บันทึกข้อความ	3.62	.87	มาก
12) ผู้บริหารกล่าวชมเชยครูเป็นการส่วนตัวในผลงานหรือ แนวปฏิบัติงานของครูเหล่านั้น	3.80	.80	มาก
13) ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณผลงานที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษ ของครูด้วยการเขียนบันทึกข้อความในแฟ้มประวัติส่วน บุคคลของครู	3.66	.80	มาก
14) ผู้บริหารให้รางวัลแก่ความพยายามเป็นพิเศษของครูด้วย การให้โอกาสบันทึกชื่อในหอเกียรติยศ	3.61	.92	มาก
15) ผู้บริหารสร้างโอกาสก้าวหน้าด้านวิชาชีพสำหรับครูเป็น รางวัลต่อการอุทิศตนสร้างคุณประโยชน์ให้โรงเรียน	3.83	.75	มาก
รวม	3.70	.10	มาก
<b>การส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ</b>			
16) ผู้บริหารจัดสวัสดิการต่างๆ ภายในโรงเรียนให้แก่ บุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.84	.79	มาก
17) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมอย่างแข็งขันให้ครูที่ได้รับการ ฝึกอบรมภายในโรงเรียนนำทักษะต่างๆ ไปใช้ในชั้นเรียน	3.90	.76	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D	(n = 193)
			ระดับ คุณภาพ
18) ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับบุคลากรทั้งหมดในกิจกรรมสำคัญ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน	3.89	.80	มาก
19) ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือเข้าร่วมกับครูในกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน	3.93	.70	มาก
20) ผู้บริหารจัดเวลาสำรองสำหรับการประชุมเพื่อให้ครูได้ แลกเปลี่ยนข้อคิดหรือข้อมูลในการจัดบริการต่างใน โรงเรียน	3.70	.78	มาก
รวม	3.86	.41	มาก
<b>การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน</b>			
21) ผู้บริหารให้การยกย่องนักเรียนที่มีผลงานโดดเด่นด้วย การให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น จัดพิธีการมอบ รางวัล หรือ กล่าวถึงในจดหมายข่าวของผู้บริหาร โรงเรียน	3.97	.79	มาก
22) ผู้บริหารใช้การประชุมนักเรียนทั้งโรงเรียนเพื่อประกาศ เกียรติคุณนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือ มี พฤติกรรมที่ดีงามหรือในฐานะบุคคลตัวอย่างของสังคม	3.89	.76	มาก
23) ผู้บริหารให้การยกย่องนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จหรือมี พัฒนาการดีเยี่ยมด้วยการให้นักเรียนเข้าพบพร้อมกับ ผลงานของนักเรียน	3.84	.78	มาก
24) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาหรือ ติดตามผลการเรียน หรือความประพฤติของนักเรียน	4.11	.74	มาก
25) ผู้บริหารสนับสนุนครูอย่างแข็งขันในผลงานที่โดดเด่น และ/หรือให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในชั้น เรียน	4.10	.75	มาก
รวม	3.98	.12	มาก

จากตารางที่ 4.5 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน อำเภอแวง  
จังหวัดนราธิวาส ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน โดยการให้ขวัญกำลังใจ  
และเสริมแรงกับคณะนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ และ  
การปกป้องเวลาสอน ( $\bar{X} = 3.98$  S.D = .12 ,  $\bar{X} = 3.86$  S.D = .41 และ  $\bar{X} = 3.72$  S.D = .15)  
ตามลำดับ ส่วนการคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.60$  S.D = .21)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในการปกป้องเวลาการสอน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ชั่วโมงสอนเพื่อการสอนและการฝึกฝนทักษะตลอดจนแนวคิดใหม่ๆทางการสอน และผู้บริหารกำชับให้ครูปฏิบัติต่อนักเรียนที่เรียนช้าและไม่สนใจเรียนโดยไม่ให้นักเรียนรู้สึกเป็นปมด้อยอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}=3.85$  S.D = .81 และ  $\bar{X}=3.85$  S.D = .87) ตามลำดับ

ในการคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พบว่า ผู้บริหารให้เวลาในการพูดคุยอย่างเป็นและไม่เป็นทางการกับคณະนักเรียนและครูระหว่างช่วงหยุดพักและช่วงหยุดพักก่อน และผู้บริหารเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.78$  S.D = .83 และ  $\bar{X}=3.76$  S.D = .88) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่าครูที่สอนจะมาถึงห้องเรียน และผู้บริหารสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.43$  S.D = 1.08 และ  $\bar{X}=3.30$  S.D = 1.08) ตามลำดับ

การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณະครู พบว่าผู้บริหารสร้างโอกาสก้าวหน้าด้านวิชาชีพสำหรับครูเป็นรางวัลต่อการอุทิศตนสร้างคุณประโยชน์ให้โรงเรียน และผู้บริหารกล่าวชมเชยครูเป็นการส่วนตัวในผลงานหรือแนวปฏิบัติงานของครูเหล่านั้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.83$  S.D = .75 และ  $\bar{X}=3.80$  S.D = .80) ตามลำดับ

ในการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือเข้าร่วมกับครูในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมอย่างแข็งขันให้ครูที่ได้รับการฝึกอบรมภายในโรงเรียนนำทักษะต่างๆไปใช้ในชั้นเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.93$  S.D = .70 และ  $\bar{X}=3.90$  S.D = .76) ตามลำดับ

ในการให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณະนักเรียน พบว่า ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาหรือติดตามผลการเรียน หรือความประพฤติของนักเรียน และผู้บริหารสนับสนุนครูอย่างแข็งขันในผลงานที่โดดเด่น และ/หรือให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในชั้นเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.11$  S.D = .74 และ  $\bar{X}=4.10$  S.D = .75) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส

เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.6 – 4.8

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู รายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน	17.86	0.67	18.86	0.13	21.39	0.23
ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน	17.96	0.09	17.94	0.33	20.88	0.37
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน	18.12	0.76	18.54	1.56	20.59	0.70
รวม	18.03	2.50	18.26	2.34	20.97	2.07

จากตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 รายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ย = 20.97, 18.26 และ 18.03 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก คือด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางบวกของโรงเรียน ( $\bar{X} = 18.12$ ) ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง เป็นด้านเดียวกัน คือ ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ( $\bar{X} = 21.39$  และ 18.86 ตามลำดับ)

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยพิจารณารายละเอียดของแต่ละด้านเปรียบเทียบกัน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	ms	F	sig
<b>ด้านการกำหนดพันธกิจของ โรงเรียนให้ชัดเจน</b>						
1) การกำหนดกรอบเป้าหมาย ของโรงเรียนให้ชัดเจน	ระหว่างกลุ่ม	281.41	2	140.70	18.93*	.000
	ภายในกลุ่ม	1411.59	190	7.42		
	รวม	1693.00	192			
2) การสื่อสารเป้าหมายของ โรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	307.51	2	153.75	18.44*	.000
	ภายในกลุ่ม	1583.52	190	8.33		
	รวม	1891.04	192			
<b>ด้านการบริหารหลักสูตรและ การสอน</b>						
3) การนิเทศและการประเมิน การสอน	ระหว่างกลุ่ม	329.73	2	164.86	19.75*	.000
	ภายในกลุ่ม	1585.56	190	8.34		
	รวม	1915.30	192			
4) การประสานงานการจัด และใช้หลักสูตร	ระหว่างกลุ่ม	353.98	2	176.99	21.44*	.000
	ภายในกลุ่ม	1568.14	190	8.25		
	รวม	1922.12	192			
5) การกำกับติดตาม ความก้าวหน้าของนักเรียน	ระหว่างกลุ่ม	294.75	2	147.37	15.74*	.000
	ภายในกลุ่ม	17779.031	190	9.36		
	รวม	192.12	192			
<b>ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ทางบวกของ โรงเรียน</b>						
6) การปกป้องเวลาการสอน	ระหว่างกลุ่ม	329.99	2	164.99	17.60*	.000
	ภายในกลุ่ม	1780.33	190	9.37		
	รวม	2110.33	192			
7) การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล	ระหว่างกลุ่ม	244.58	2	122.29	10.95*	.000
	ภายในกลุ่ม	2120.36	190	11.16		
	รวม	2364.95	192			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	ms	F	sig
8) การให้ขวัญกำลังใจและ เสริมแรงกับคณะครู	ระหว่างกลุ่ม	354.07	2	177.03	20.66*	.000
	ภายในกลุ่ม	1627.80	190	8.56		
	รวม	1981.87	192			
9) การส่งเสริมการพัฒนาด้าน วิชาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	335.80	2	167.90	21.98*	.000
	ภายในกลุ่ม	1450.80	190	7636		
	รวม	1786.61	192			
10) การให้ขวัญกำลังใจและ เสริมแรงกับคณะนักเรียน	ระหว่างกลุ่ม	110.85	2	55.42	6.27*	.002
	ภายในกลุ่ม	1677.26	190	8.82		
	รวม	1788.12	192			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	284.24	2	142.12	26.98*	.002
	ภายในกลุ่ม	1000.659	190	5.26		
	รวม	1284.90	192			

\*P &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน กำหนดการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$  คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน 3 ขนาดไม่ต่างกัน

$H_1 \neq H_0$  คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 คู่ แตกต่างกัน

โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่  $\alpha = .05$

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยในภาพรวมค่าสถิติ F = 26.98 และมีค่า Sig = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของ LSD (Least-Significant Different Method) ปรากฏผล ดังตารางที่ 4.8



ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบรายคู่ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู  
 ตามขนาดของโรงเรียน

โรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		18.03	18.26	20.97
ขนาดเล็ก	18.03			.000*
ขนาดกลาง	18.26			.000*
ขนาดใหญ่	20.97			

\*P < 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีภาวะผู้นำทาง  
 วิชาการไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากผู้บริหาร  
 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนใน อำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด พบว่าครูมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ  
 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารควรมีเวลากำกับการดำเนินงานตามเป้าหมายด้วยตนเองให้มากยิ่งขึ้น
- 4.2 ผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ชัดเจนไม่สั่งการซ้ำซ้อนกับฝ่ายบริหารงานต่างๆ
- 4.3 ผู้บริหารงานควรมีการนิเทศติดตามการสอนของครู หรือสังเกตการสอนของครูตาม  
 ชั้นเรียนให้มากยิ่งขึ้น
- 4.4 ผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียนในและนอกเวลาราชการมาก  
 ยิ่งขึ้น
- 4.5 ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรกับครูทุกครั้งไม่ควรมอบให้หัวหน้าฝ่าย  
 วิชาการและครูในโรงเรียนเท่านั้น
- 4.6 ผู้บริหารควรมีการจัดเวลาประชุมเป็นวาระที่ชัดเจนไม่รบกวนเวลาเรียนและถี่มาก  
 จนเกินไป
- 4.7 ผู้บริหารควรมีการเสริมแรงจูงใจให้กับครู และมีการจัดการเรื่องขึ้นเงินเดือนอย่าง  
 ยุติธรรมเพื่อเป็นกำลังใจให้ครูและบุคลากรในการทำงาน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ โดยมีประเด็นสรุป ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามการรับรู้ของครู

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 27 โรงเรียน โดยมีครูจำนวน 387 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 193 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางเคร็จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด 2543 : 40) และสุ่มแบบแบ่งชั้น

##### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอเวียง จังหวัดจันทบุรี จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบสอบถามทุกข้อมีค่าความตรง (Validity) เท่ากับ 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .96

### 1.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 1) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ในรูปแบบการแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) หาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และดำเนินการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธีการของ LSD (Least- Significant Difference Method)

### 1.4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1.4.1 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียง จังหวัดนราธิวาส ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไปที่ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน และด้านบริหารหลักสูตรและการสอน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า

1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในการกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน ผู้บริหารพัฒนาชุดของเป้าหมายรายปีของโรงเรียน และผู้บริหารวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียนที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบให้บรรลุได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ในการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ พบว่า ผู้บริหารประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกของชุมชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ และ ผู้บริหารปรึกษากับคณะครูในที่ประชุม (หมวด/ระดับสายชั้น) เกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านบริหารหลักสูตรและการสอนพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า การนิเทศและการประเมิน การสอน และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในการนิเทศและการประเมินการสอน ผู้บริหารปฏิบัติการสังเกตชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารวางระบบให้ครูจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนในชั้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ โดยผู้บริหารตรวจผลงานของนักเรียนด้วย เมื่อวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครู มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ

ในการประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร พบว่า ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานด้านหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น และผู้บริหารประเมินสิ่งที่คาบเกี่ยวกันระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารแจ้งผลงานของโรงเรียนต่อคณะครูเป็นลายลักษณ์อักษร และผู้บริหารแจ้งให้นักเรียนทราบผลความก้าวหน้าด้านวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารใช้แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ

3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน อำเภอเวียง จันทบุรี ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน พบว่า โดยการให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไป คือการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ และการปกป้องเวลาสอนตามลำดับ ส่วนการคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในการปกป้องเวลาการสอน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ชั่วโมงสอนเพื่อการสอนและการฝึกฝนทักษะตลอดจนแนวคิดใหม่ๆทางการสอน และผู้บริหารกำชับให้ครูปฏิบัติต่อนักเรียนที่เรียนช้าและไม่สนใจเรียนโดยไม่ให้นักเรียนรู้สึกเป็นปมด้อยอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ในการคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พบว่า ผู้บริหารให้เวลาในการพูดคุยอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับคณะนักเรียนและครูระหว่างช่วงหยุดพักและช่วงหยุดพักผ่อนและผู้บริหารเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่าครูที่สอนจะมาถึงห้องเรียน และผู้บริหารสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้นเรียน ตามลำดับ

การให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู พบว่าผู้บริหารสร้างโอกาสก้าวหน้าด้านวิชาชีพสำหรับครูเป็นรางวัลต่อการอุทิศตนสร้างคุณประโยชน์ให้โรงเรียน และผู้บริหารกล่าวชมเชยครูเป็นการส่วนตัวในผลงานหรือแนวปฏิบัติงานของครูเหล่านั้น อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ในการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือเข้าร่วมกับครูในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมอย่างแข็งขันให้ครูที่ได้รับการฝึกอบรมภายในโรงเรียนนำทักษะต่างๆไปใช้ในชั้นเรียน อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ในการให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน พบว่า ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาหรือติดตามผลการเรียน หรือความประพฤติของนักเรียน และผู้บริหารสนับสนุนครูอย่างแข็งขันในผลงานที่โดดเด่น และ/หรือให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในชั้นเรียน อยู่ในระดับมากตามลำดับ

4) การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน

5) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 รายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก คือด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางบวกของโรงเรียน ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน คือ ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน

6) การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียงจังหวัดนราธิวาส

2.1.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเวียงจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 มีนโยบายให้โรงเรียนพัฒนาผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) จึงได้ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้เข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา และโรงเรียนจำเป็นต้องนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาใช้รองรับการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ด้วย ส่งผลให้ผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญต่องานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูร อาคม (2548:50) , พัฒนา อำท้าว (2548: 49) , พรสุรีย์ สุธนะวัฒน์ (2549:78), วีรชาติ วิชาศรี (2549:103), ขวัญจิตต์ เนียมเกตู (2552:81), ปริฉัตร เล็กดวง (2554:108-114) และละอองดาว ปะโพธิง

(2554: บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1.2 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการวางแผนระดับนโยบายเป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแผนระยะยาว จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นการหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของโรงเรียน โดยระบุไว้อย่างกว้างขวางและมองไกล ไปพร้อมๆกัน เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติตามแผนงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างถูกต้องและถูกทิศทาง ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกับแผนนโยบาย เพื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ดังที่ มอร์เทียร์ และแซมมอนส์ (Motier & Sammons ,1987:286) ซึ่งได้ศึกษาวิจัย 12 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบการบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องหลักสูตร โดยได้สังเคราะห์ภาระหน้าที่หลักของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมี ดังนี้ กำหนดพันธกิจ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน และสอดคล้องกับ พัฒนา อำท้าว (2548: 49) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต5 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

2.1.3 ด้านบริหารหลักสูตรและการสอน โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 มาเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในด้านโครงสร้างและในรายวิชาเพิ่มเติมเรื่อยมา ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตราที่ 27 ระบุว่าให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ นอกจากนี้ในหมวด 6 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ส่งผลให้ผู้บริหารมีความตระหนัก ตื่นตัวในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเฝ้าหาความรู้ การเข้าร่วมอบรมสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ละอองดาว ปะโพธิง (2554: บทคัดย่อ) ผลวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การสนับสนุนด้านทรัพยากรการสอน และการนิเทศการสอน และสอดคล้องกับกันนิงแฮม และ โครเดียร์โร (Gunningham and Cordeiro, 2000:172) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียนว่าบทบาทของผู้บริหารคือผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอนการพัฒนาคณะครู

อย่างไรก็ดีในด้านการบริหารหลักสูตรและการสอนในการนิเทศและประเมินการ สอนนั้น ปรากฏว่า ผู้บริหารตรวจผลงานของนักเรียนด้วยเมื่อวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครู มี ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนตราสารก่อภัย มีการอบรมจาก หน่วยงานและเข้าร่วมการศึกษาดูงานบ่อยทำให้ไม่มีเวลามากพอในการตรวจผลงานของนักเรียนด้วย เมื่อวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครู และในการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารใช้ แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของ โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมอบหมายงานการควบคุม คุณภาพการศึกษาให้ฝ่ายบริหารทั่วไปรับผิดชอบในการรายงานผลในภาพรวม และครูและบุคลากร เป็นผู้รับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมโครงการต่างๆ โดยไม่มีแบบแผนตายตัว จึงทำให้การใช้แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุ เป้าหมายของโรงเรียนเป็นไปในรูปแบบของรายงานผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารเป็นเพียงผู้รับรู้ผล การรายงานเท่านั้น ไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับปาริฉัตร เล็กดวง (2554: 108) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีขอบเขตความรับผิดชอบและปริมาณงานที่กว้างขวาง นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติตามข้อบ่งชี้และหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยเกินไป ในการบริหารงานวิชาการ

2.1.4 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งการให้ขวัญกำลังใจ และเสริมแรงกับคณะนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ และการปกป้องเวลาสอนตามลำดับ ส่วนการคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์มี ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในหมวด 6 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก จึงส่งผลให้ ผู้บริหารมีความตระหนักในการให้ขวัญกำลังใจ และเสริมแรงแก่นักเรียนที่ได้ทำชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ในการแข่งขันทางวิชาการในระดับต่างๆ ซึ่งจะนำผลงานสร้างชื่อเสียงมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน สถานศึกษาทั้งภายนอกและภายใน ที่สำคัญทางเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการจัดลำดับโรงเรียนที่มีผล การทดสอบระดับชาติ ซึ่งจะมีผลต่อผลการประเมินและเงินโบนัสที่โรงเรียนจะได้รับอีกด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับ ละอองดาว ปะโพธิง (2554: บทคัดย่อ) ผลวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การ สนับสนุนด้านทรัพยากรการสอน และการนิเทศการสอน

ส่วนด้านการคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นๆนั้น อาจเป็น ผลเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงรัฐบาลก็จะมีมีการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและผู้รับผิดชอบงาน ต่างๆ จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายและแนวปฏิบัติบ่อยครั้ง ซึ่งจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 มาเป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 และมีการปรับปรุง

เพิ่มเติมในด้านโครงสร้างและในรายวิชาเพิ่มเติมเรื่อยมา ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตราที่ 27 ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาบ่อยครั้งทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลทุกครั้ง จึงทำให้ผู้บริหารยากที่จะคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ส่วนผู้บริหารดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่าครูที่สอนจะมาถึงห้องเรียน และผู้บริหารสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้มีการแต่งตั้งหัวหน้างานฝ่ายวิชาการขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบโดยตรง จึงทำให้หัวหน้าวิชาการเป็นผู้จัดครูดูแลชั้นเรียนและสอนแทนโดยที่ผู้บริหารไม่ต้องไปรับผิดชอบโดยตรง และเช่นเดียวกันในการสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้นเรียนหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัดครูรับผิดชอบตามชั้นเรียนนั้นๆ โดยที่ผู้อำนวยการแทบจะไม่มีส่วนสอนหรือหากมีก็น้อยมาก (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547:23) ประกอบกับผู้บริหารต้องไปราชการบ่อยครั้งทำให้ไม่สามารถมาทำกิจกรรมในชั้นเรียนดังกล่าวได้ ซึ่งสอดคล้องกับบุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2555 : 135) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินภารกิจตามหน้าที่ของตนเองได้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจักต้องวิเคราะห์ พิจารณาจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นภารกิจประจำ หรือภารกิจที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน ในส่วนของภารกิจประจำ ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านการวางแผน การดำเนินการ การควบคุมการใช้เวลาของตนเองให้ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดในการวิจัย ดังนี้ ผู้บริหารควรมีเวลากำกับการทำงานตามเป้าหมายด้วยตนเองให้มากยิ่งขึ้น และควรมีการนิเทศติดตามการสอนของครู หรือสังเกตการสอนของครูตามชั้นเรียนให้มากยิ่งขึ้น

## 2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอวังสังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เพราะการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหาร จะมีการพิจารณาประสบการณ์ทำงานและความสามารถประกอบด้วย ประกอบกับการโยกย้ายผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จะไม่กระทำที่เท่ากับในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง เนื่องจากผู้บริหารใหม่ที่ได้รับการแต่งตั้งมักจะเริ่มปฏิบัติงานตามตำแหน่งในโรงเรียนขนาดเล็กก่อน เมื่อมีความชำนาญและมีประสบการณ์มากขึ้น จึงจะมีโอกาสได้รับการพิจารณาโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ต่อตามลำดับ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มักตั้งอยู่ในตัวเมือง ซึ่งมีความเจริญมากกว่าและผู้ปกครองมีระดับการศึกษาหรือฐานะทางเศรษฐกิจสูงกว่าผู้ปกครองในชนบท ทำให้ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่มักจะมีความคาดหวังสูงเกี่ยวกับคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน อีกประการหนึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก จึงสามารถพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปริณัทร เล็กดวง (2554:108-114) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการประสานงานด้านหลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การนิเทศและการประเมินผลการสอน การสื่อสารเป้าหมายโรงเรียนและกำหนดเป้าหมายโรงเรียน 2) เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแฉ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 3.1.1 ผู้บริหารควรแจ้งเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในการประชุมกับนักเรียนให้ทั่วถึง
- 3.1.2 ผู้บริหารควรมีการตรวจผลงานของนักเรียนด้วยเมื่อมีการวัดผลการสอนในชั้นเรียนของครูให้มากยิ่งขึ้น
- 3.1.3 ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือในการประเมินความก้าวหน้าของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
- 3.1.4 ผู้บริหารควรมีการกำหนดเวลาการประชุมสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆโดยไม่รบกวนเวลาเรียน และไม่ควรให้เรียกนักเรียนมาพบในเวลาเรียน
- 3.1.5 ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนร่วมกับครูอย่างน้อย 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และสามารถดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายหรือติดภารกิจได้
- 3.1.6 ผู้บริหารควรประกาศเกียรติคุณและยกย่องชมเชยครูที่มีผลงานดีเยี่ยมเป็นลายลักษณ์อักษรลงพิมพ์ประวัติเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ
- 3.1.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต2 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารในพื้นที่ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 3.2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นเลิศทางวิชาการ



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมล ภูเจริญ. (2545). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา* กรุงเทพฯ: เม ทีทีพีส์.
- ขวัญจิต เนียมเกต. (2552). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3* (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการและทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา: เหมการพิมพ์.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). *การบริหารงานวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ทองใบ สุตขารี. (2543). *ทฤษฎีองค์การวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2556). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่างการพิมพ์.
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูปทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์การพิมพ์.
- นิตยา ภูพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาวิชา พานิชยกรรม เขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). สงขลา: สุวีริยาสาส์น.
- ประยูร อาคม. (2548). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่าย อำเภอสังขม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 1* (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ประเวศ วะสี. (2556). *ปฏิรูปประเทศไทย 8 เรื่อง*. กรุงเทพฯ: เอ็มโอเค โพรเซส.
- ปาริฉัตร เล็กตวง. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พัฒนา อำท้าว. (2549). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- พิสิษฐ์ แม้นเขียว. (2545). พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- พรสุรีย์ สุธนะวัฒน์. (2549). การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2551). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ละอองดาว ปะโพธิง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนที่มีประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดเลย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ลักษณะอนงค์ เพชรสังหาร. (2547). ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต1. (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2548). ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน วารสาร QA-NEWS 93 (เมษายน) : 2.
- วีรชาติ วิลาศรี. (2549) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). ภาวะผู้นำ ใน ประมวลสาระวิชาชุดทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. (หน่วยที่ 5 หน้า 1-96). นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2556). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2556. ปทุมธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2541). มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประกันคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประถมและมัธยมศึกษา รอบที่2 (พ.ศ. 2549-2553). (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

- อรรถัย มูลคำ และคณะ. (2553). *Child Centered : Storyline Method : การบูรณาการหลักสูตร และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อัศวิน อาสุยา. (2550). รายงานการสัมมนาวิชาการประจำปี 2550 เรื่อง ความสำคัญของการศึกษา ต่อการลดความยากจน วันที่ 10-11 พฤศจิกายน 2550 มูลนิธิชัยพัฒนา และมูลนิธิ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- อำนาจ ทองโปร่ง. (2555). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์ และสติวดี.
- Broenell, C. C. (2001). *Teachers perceptions of elementary school principals as instructional leaders in reading*. Ed.D. Journal of Educational Dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Pacific.
- Car, C. J. and Klotz, J. (1990). "What principal must know before assuming the instructional leader." *BASS bulletin* 4, 6 36-41.
- Dembuwski, F. L. (1998). *The assessment of management policies and practices in school Districts*. Paper presented at the national Conference on Education San Dicgo.CA.
- Fullan, M. J. (1989). Leadership for 21<sup>st</sup> century breaking the bond of dependency. *Education Leadership*, 55 (7), 1-7.
- Goodheart, W. H. (1991). "The instrumental and expressive characteristics of public secondary schools and effectiveness." *Dissertation Abstracts International*, 51(8), 2214-A.
- Hallinger, P., and Murphy, J. (1985). "Assessing the instructional management behavior of principals." *The Elementary School Journal*, 86, 221-224.
- Hallinger, P., (2009). "Chair Professor of Leadership and Change." *The Hong kong Institute Education*, 7.
- Hedgpeth, P. S. (2000). *Professional development practices for deverloping principal Instructional leadership*. Ed.D. Dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Missouri,Columbia.
- Hoover, I.J. (1998). *Leadership in the 21<sup>st</sup> Century*. Principal Managing. September. 1-3.
- Jan Chell, W. X. (1995). *New patterns of management*. New York: McGraw - Hill,
- Kijai, Jimy. (1985). *School Effectivencss, Characteristics and School Incentive Reword*. *Dissertation Abstracts International*. 20(5).
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization : Exploring a model of Organizational learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, USA.

- McIlvan, I. O. (1986). *The time trap*. New York: Amacom.
- Mickey, B. H. (2000). *Instructional leadership: A vehicle for one urban principal to effective pedagogical restructuring in a Middle School*. Ed.D. Dissertation, Temple University.
- Mortier, P. and Sammons, P. (1987). New evidence on effective elementary school. *Educational Leadership*, 45 (1), 4-8.
- Murphy, J. (1990). Principal Instructional Leadership. *Advances in Educational Administration*, 1 (B: Changing perspectives on the school), 163 – 200.
- Mushinsky, P. (1997). *“Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology.”* California: Brooks/Cole.
- Pantelides, J. R. (1991). An Exploration of the Relationship between Specific Instructional Leadership Behaviors of Elementary Principals and Student Achievement. *Dessertation Abstracts International*, 52 (3, 768 - A)
- Smith, W. F. and Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership : How principals make a differnce*. Edwards Brother: Scott Photographics.
- Spirito, D. K. (1990). The benefit of sharing. *Education Leadership*, 59(5), 71-75.
- Ubben, Gerald C. and Hughes, Larry W. (1987). *The Principal : Creative Leadership for Effective Schools*. Boston : Allyn and Bacon.
- Wildy, H. and Dimmock, C. (1993). “Instructional leadership in primary and secondary school in Western Australia.” *Journal of Educational Administration*. 31 (2), 43.
- Yukl (1991). *Leadership in Organizations*. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

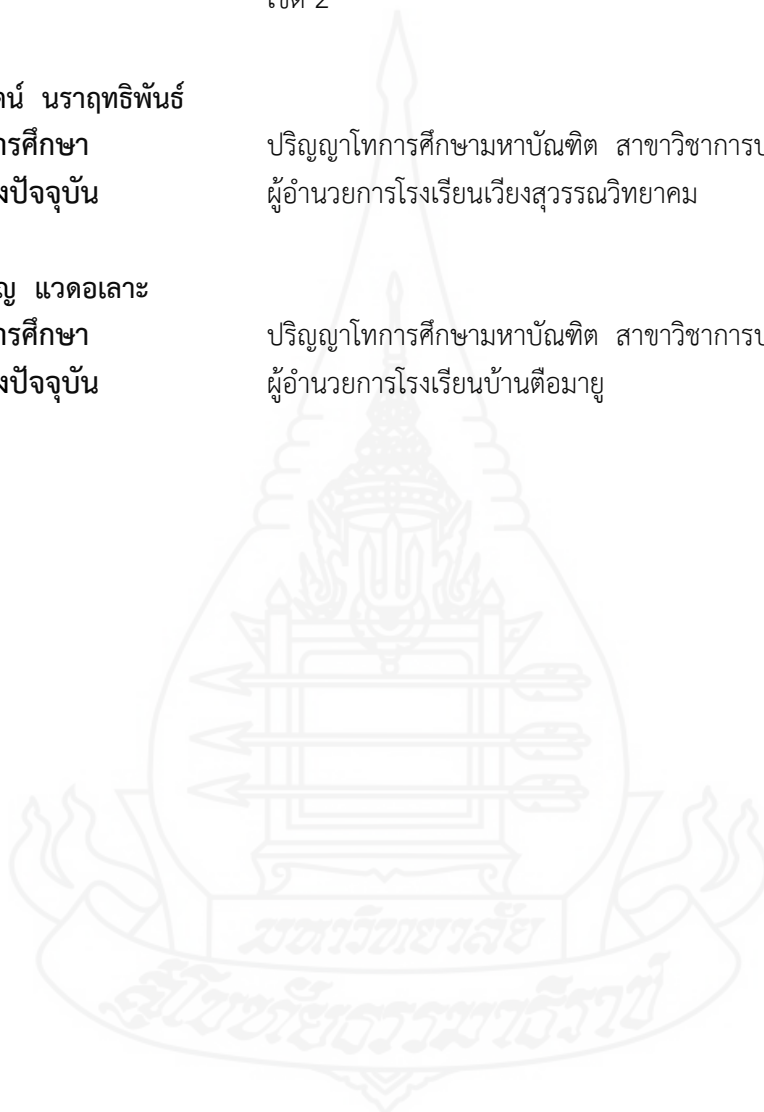
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ





## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายนิกุล ประทีปพิชัย  
ระดับการศึกษา  
ตำแหน่งปัจจุบัน  
ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส  
เขต 2
2. นายนิรัตน์ นราฤทธิ์พันธ์  
ระดับการศึกษา  
ตำแหน่งปัจจุบัน  
ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงสุวรรณวิทยาคม
3. นายมณูญ แวดอเลาะ  
ระดับการศึกษา  
ตำแหน่งปัจจุบัน  
ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านต้อมายู





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายมณูญ แวดอเลาะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางจिरมล สิทธิศักดิ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอแวง จังหวัดนราธิวาส ตามโครงการ การศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน บริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณา ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิกุล ประทีปพิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางจिरมล สิทธิศักดิ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัง จังหวัดนครราชสีมา ตามโครงการ การศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน บริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณา ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิรัตน์ นราฤทธิพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางจирมล สิทธิศักดิ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัง จังหวัดนครราชสีมา ตามโครงการ การศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน บริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณา ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณพ จินะวัฒน์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
อำเภอแวง จังหวัดนครราชสีมา

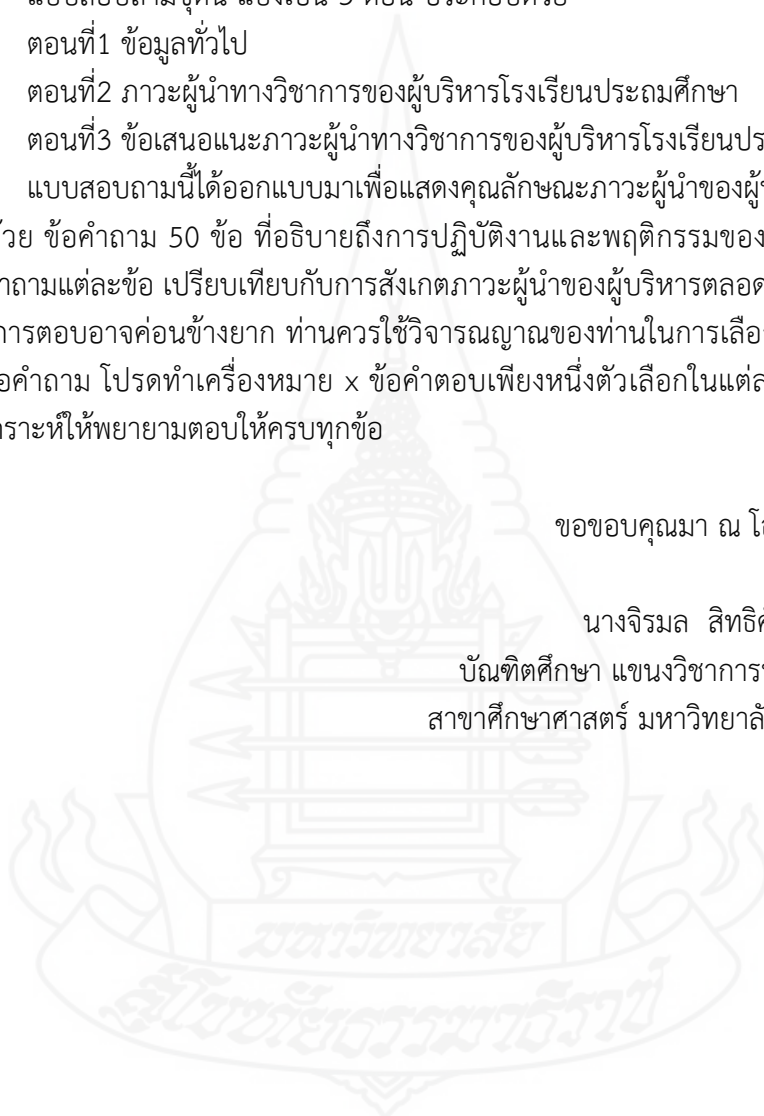
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย  
ตอนที่1 ข้อมูลทั่วไป  
ตอนที่2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
ตอนที่3 ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. แบบสอบถามนี้ได้ออกแบบมาเพื่อแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อคำถาม 50 ข้อ ที่อธิบายถึงการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้บริหาร ขอให้ท่านพิจารณาคำถามแต่ละข้อ เปรียบเทียบกับการสังเกตภาวะผู้นำของผู้บริหารตลอดหลายปีที่ผ่านมา ในบางกรณี การตอบอาจค่อนข้างยาก ท่านควรใช้วิจารณญาณของท่านในการเลือกคำตอบที่เหมาะสมในแต่ละข้อคำถาม โปรดทำเครื่องหมาย x ข้อคำตอบเพียงหนึ่งตัวเลือกในแต่ละข้อคำถาม และขอความอนุเคราะห์ให้พยายามตอบให้ครบทุกข้อ

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางจิรมล สิทธิศักดิ์

บัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการศึกษา  
สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย x หน้าข้อความที่เป็นจริง

- 1) เพศ           ( ) หญิง                           ( ) ชาย
- 2) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 

( ) 1-5 ปี	( ) 6-10 ปี
( ) 10-15 ปี	( ) 16 ปีขึ้นไป
- 3) ขนาดโรงเรียน
 

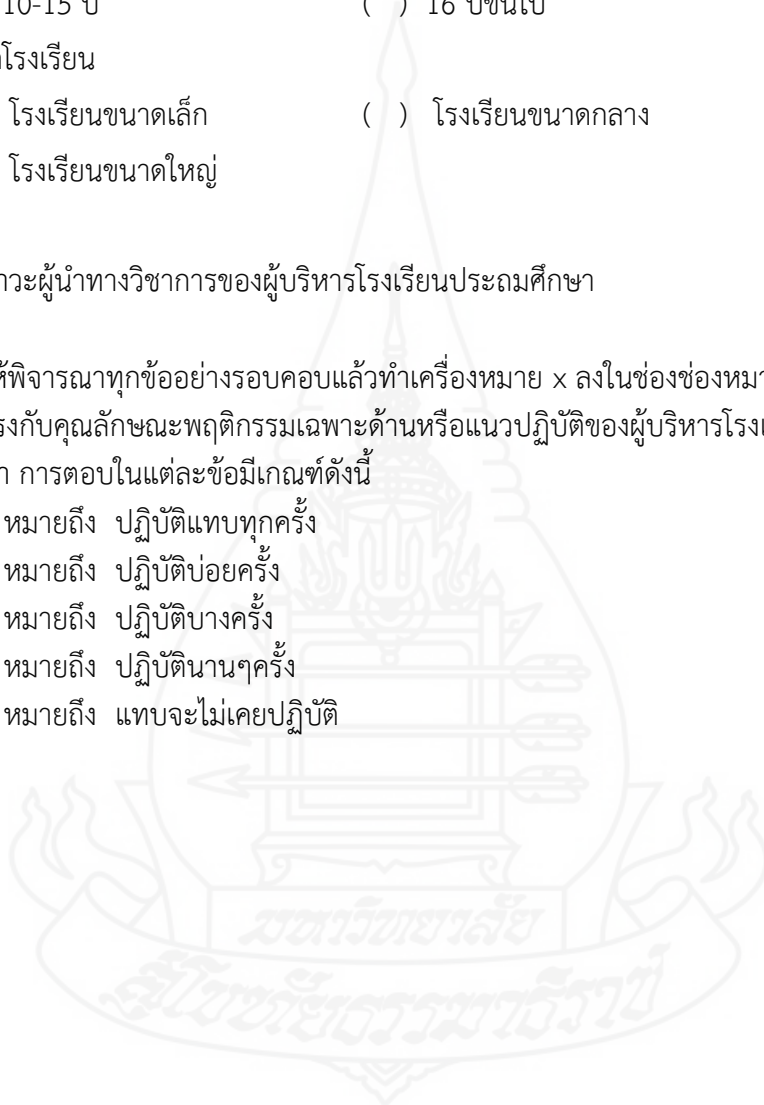
( ) โรงเรียนขนาดเล็ก	( ) โรงเรียนขนาดกลาง
( ) โรงเรียนขนาดใหญ่	

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง

ให้พิจารณาทุกข้ออย่างรอบคอบแล้วทำเครื่องหมาย x ลงในช่องช่องหมายเลข 5 , 4 , 3 , 2 , 1 ที่ ตรงกับคุณลักษณะพฤติกรรมเฉพาะด้านหรือแนวปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างปีการศึกษา การตอบในแต่ละข้อมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติแทบทุกครั้ง
- 4 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง ปฏิบัติบางครั้ง
- 2 หมายถึง ปฏิบัตินานๆครั้ง
- 1 หมายถึง แทบจะไม่เคยปฏิบัติ



ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>1.การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน</b>					
1) ผู้บริหารพัฒนาชุดของเป้าหมายรายปี ของโรงเรียนในภาพรวมโดยมีจุดเน้นที่ชัดเจน					
2) ผู้บริหารวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียนที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบให้บรรลุได้					
3) ผู้บริหารใช้รูปแบบการประเมินความต้องการ หรือรูปแบบอื่นๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรับรองผลของเป้าหมายการพัฒนา					
4) ผู้บริหารใช้ข้อมูลศักยภาพของผู้เรียนในการวางแผนเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ					
5) ผู้บริหารพัฒนาเป้าประสงค์ที่ง่ายต่อการเข้าใจ และครูในโรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้					
<b>2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ</b>					
6) ผู้บริหารประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกของชุมชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่					
7) ผู้บริหารปรึกษาหารือกับคณะครูในที่ประชุม (หมวด/ระดับสายชั้น)เกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน					
8) เมื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับคณะครู ผู้บริหารจะระบุถึงเป้าประสงค์ด้านวิชาการของโรงเรียน					
9) ผู้บริหารกำหนดพื้นที่ให้ติดตั้งเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียนไว้ในที่ที่สามารถมองเห็นได้ อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน					
10) ผู้บริหารระบุถึงเป้าประสงค์หรือพันธกิจของโรงเรียนในการประชุมกับนักเรียน					



ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>3. การนิเทศและประเมินการสอน</b>					
11) ผู้บริหารวางระบบให้ครูจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนในชั้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน					
12) ผู้บริหารตรวจผลงานของนักเรียนด้วยเมื่อวัดผล การสอนในชั้นเรียนของครู					
13) ผู้บริหารปฏิบัติการสังเกตชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ (การสังเกตการสอนอย่างไม่เป็นทางการคือ ไม่มีการจัดตารางเวลาสังเกตการสอน ใช้เวลาอย่างน้อย 5 นาที ในแต่ละครั้งและอาจจะไม่มีให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการประชุม หลังการสังเกตอย่างเป็นทางการ)					
14) ผู้บริหารระบุดูจุดแข็งในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการประชุม หลังการสังเกตการสอน (เช่น ในการประชุมทางวิชาการหรือการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร)					
15) ผู้บริหารระบุดูจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครูในการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการสังเกตการสอน (เช่น ในการประชุมทางวิชาการหรือการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร)					
<b>4. การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร</b>					
16) ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานด้านหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น (เช่น ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือคณะหัวหน้างานต่างๆ)					
17) ผู้บริหารนำผลการประเมินทุกด้านของโรงเรียนมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตร					
18) ผู้บริหารกำกับติดตามให้การเรียนการสอนในชั้นเรียนครอบคลุมวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา					

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
19) ผู้บริหารประเมินสิ่งที่คาบเกี่ยวกันระหว่างวัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน					
20) ผู้บริหารมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทบทวนสื่อการเรียนรู้ของหลักสูตร					
<b>5. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน</b>					
21) ผู้บริหารพบปะกับครูเป็นรายบุคคลเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน					
22) ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการกับคณะครูเพื่อระบุดจุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตร					
23) ผู้บริหารใช้แบบทดสอบและการวัดผลงานด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
24) ผู้บริหารแจ้งผลงานของโรงเรียนต่อคณะครูเป็นลายลักษณ์อักษร (เช่น บันทึกข้อความ หรือ ให้จดหมายข่าว)					
25) ผู้บริหารแจ้งให้นักเรียนทราบผลความก้าวหน้าด้านวิชาการของโรงเรียน					
<b>6. การปกป้องเวลาทำการสอน</b>					
26) ผู้บริหารจำกัดเวลาการประกาศข่าวสารต่างๆในโรงเรียนเพื่อมิให้รบกวนเวลาในการสอนของครู					
27) ผู้บริหารออกกฎระเบียบมิให้ครูเรียกนักเรียนมาพบที่สำนักงานในช่วงโมงเรียน					
28) ผู้บริหารกำชับให้ครูปฏิบัติต่อนักเรียนที่เรียนช้าและไม่สนใจเรียนโดยไม่ให้นักเรียนรู้สึกเป็นปมด้อย					

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
29) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ชั่วโมงสอน เพื่อการสอนและการฝึกฝนทักษะตลอดจนแนวคิดใหม่ๆทางการสอน					
30) ผู้บริหารจำกัดเวลาในการเข้าแทรกแซงกิจกรรมพิเศษหรือกิจกรรมเสริมในชั่วโมงสอน					
<b>7. การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</b>					
31) ผู้บริหารให้เวลาในการพูดคุยอย่างเป็นไม่เป็นการกับคณบดีนักเรียนและครูระหว่างช่วงหยุดพักและช่วงหยุดพักก่อน					
32) ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆของโรงเรียนกับคณบดีนักเรียนและครู					
33) ผู้บริหารเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษและกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ					
34) ผู้บริหารดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่าครูที่สอนจะมาถึงห้องเรียน					
35) ผู้บริหารสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการสอนในชั้นเรียน					
<b>8. ให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู</b>					
36) ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมในการประชุมบุคลากร ในจดหมายข่าว และหรือในบันทึกข้อความ					
37) ผู้บริหารกล่าวชมเชยครูเป็นการส่วนตัวในผลงานหรือแนวปฏิบัติงานของครูเหล่านั้น					
38) ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณผลงานที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษของครูด้วยการเขียนบันทึกข้อความในแฟ้มประวัติส่วนบุคคลของครู					
39) ผู้บริหารให้รางวัลแก่ความพยายามเป็นพิเศษของด้วยการให้โอกาสบันทึกชื่อในหอเกียรติยศ					

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับพฤติกรรม/ ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
40) ผู้บริหารสร้างโอกาสก้าวหน้าด้านวิชาชีพสำหรับครูเป็นรางวัลต่อการอุทิศตนสร้างคุณประโยชน์ให้โรงเรียน					
<b>9. ส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ</b>					
41) ผู้บริหารจัดสวัสดิการต่างๆภายในโรงเรียนให้แก่บุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
42) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมอย่างแข็งขันให้ครูที่ได้รับการฝึกอบรมภายในโรงเรียนนำทักษะต่างๆไปใช้ในชั้นเรียน					
43) ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับบุคลากรทั้งหมดในกิจกรรมสำคัญที่จัดขึ้นในโรงเรียน					
44) ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือเข้าร่วมกับครูในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน					
45) ผู้บริหารจัดเวลาสำรองสำหรับการประชุมเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อคิดหรือข้อมูลในการจัดบริการต่างในโรงเรียน					
<b>10. ให้ความรักกำลังใจและเสริมแรงกับคณะนักเรียน</b>					
46) ผู้บริหารให้การยกย่องนักเรียนที่มีผลงานโดดเด่นด้วยการให้รางวัลอย่างเป็นทางการเช่น จัดพิธีการมอบรางวัลหรือ กล่าวถึงในจดหมายข่าวของผู้บริหารโรงเรียน					
47) ผู้บริหารใช้การประชุมนักเรียนทั้งโรงเรียนเพื่อประกาศเกียรติคุณนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือ มีพฤติกรรมที่ดีงามหรือในฐานะบุคคลตัวอย่างของสังคม					
48) ผู้บริหารให้การยกย่องนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จหรือมีพัฒนาการดีเยี่ยมด้วยการให้นักเรียนเข้าพบพร้อมกับผลงานของนักเรียน					
49) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาหรือติดตามผลการเรียน หรือความประพฤติของนักเรียน					
50) ผู้บริหารสนับสนุนครูอย่างแข็งขันในผลงานที่โดดเด่น และ/หรือให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในชั้นเรียน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





**ภาคผนวก ค**

ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม

ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (ค่า IOC)  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		1	2	3		
<b>1.การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน</b>						
	1) ผู้บริหารพัฒนาชุดของเป้าหมายรายปี ของโรงเรียนในภาพรวมโดยมีจุดเน้นที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	2) ผู้บริหารวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียนที่บุคลากรสามารถรับผิดชอบให้บรรลุได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	3) ผู้บริหารใช้รูปแบบการประเมินความต้องการ หรือรูปแบบอื่นๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรับรองผลของเป้าหมายการพัฒนา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	4) ผู้บริหารใช้ข้อมูลศักยภาพของผู้เรียนในการวางแผนเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	5) ผู้บริหารพัฒนาเป้าประสงค์ที่ง่ายต่อการเข้าใจและครูในโรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจ</b>						
	6) ผู้บริหารประชาสัมพันธ์พันธกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกของชุมชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	7) ผู้บริหารปรึกษารื้อกับคณะครูในที่ประชุม (หมวด/ระดับสายชั้น)เกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	8) เมื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับคณะครู ผู้บริหารจะระบุถึงเป้าประสงค์ด้านวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		1	2	3		
	9) ผู้บริหารกำหนดพื้นที่ให้ติดตั้งเป้าหมายด้าน วิชาการของโรงเรียนไว้ในที่สามารถมองเห็นได้ อย่าง ชัดเจนภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	10) ผู้บริหารระบุถึงเป้าประสงค์หรือพันธกิจของ โรงเรียนในการประชุมกับนักเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>3 การนิเทศและประเมินการสอน</b>						
	11) ผู้บริหารวางระบบให้ครูจัดลำดับความสำคัญ ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นอย่างสอดคล้องกับ เป้าหมาย และทิศทางของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	12) ผู้บริหารตรวจผลงานของนักเรียนด้วยเมื่อ วัดผลการสอนในชั้นเรียนของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	13) ผู้บริหารปฏิบัติการสังเกตชั้นเรียนอย่างไม่ เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ (การสังเกตการสอนอย่างไม่ เป็นทางการคือ ไม่มีการจัดตารางเวลาสังเกตการสอน ใช้เวลา อย่างน้อย5 นาที ในแต่ละครั้งและอาจจะไม่มี ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการประชุม หลังการสังเกตอย่างเป็นทางการ)	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	14) ผู้บริหารระบุจุดแข็งในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการประชุมหลังการสังเกตการสอน (เช่น ในการ ประชุมทางวิชาการหรือการประเมินเป็นลายลักษณ์ อักษร)	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	15) ผู้บริหารระบุจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของ ครูในการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการสังเกตการสอน (เช่น ในการประชุมทางวิชาการหรือการประเมินเป็น ลายลักษณ์อักษร)	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		1	2	3		
<b>4 การนิเทศและประเมินการสอน</b>						
	16) ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบในการ ประสานงานด้านหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น (เช่น ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือคณะหัวหน้างานต่างๆ)	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	17) ผู้บริหารนำผลการประเมินทุกด้านของ โรงเรียนมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดทำ หลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	18) ผู้บริหารกำกับติดตามให้การเรียนการสอน ในชั้นเรียนครอบคลุมวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	19) ผู้บริหารประเมินสิ่งที่คาบเกี่ยวกันระหว่าง วัตถุประสงค์ของหลักสูตรกับการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของ โรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	20) ผู้บริหารมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการ ทบทวนสื่อการเรียนรู้ของหลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>5. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน</b>						
	21) ผู้บริหารพบปะกับครูเป็นรายบุคคลเพื่อ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	22) ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการกับคณะครูเพื่อระบุจุดแข็งและ จุดอ่อนของหลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	23) ผู้บริหารใช้แบบทดสอบและการวัดผลงาน ด้านอื่นๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมาย ของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	24) ผู้บริหารแจ้งผลงานของโรงเรียนต่อคณะครู เป็นลายลักษณ์อักษร (เช่น บันทึกข้อความ หรือ ให้ จดหมายข่าว)	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	25) ผู้บริหารแจ้งให้นักเรียนทราบผล ความก้าวหน้าด้านวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		1	2	3		
<b>6. การปกป้องเวลาทำการสอน</b>						
	26) ผู้บริหารจำกัดเวลาการประกาศข่าวสาร ต่างๆในโรงเรียนเพื่อมิให้รบกวนเวลาในการสอนของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	27) ผู้บริหารออกกฎระเบียบมิให้ครูเรียกนักเรียน มาพบที่สำนักงานในช่วงโมงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	28) ผู้บริหารกำชับให้ครูปฏิบัติต่อนักเรียนที่เรียน ช้าและไม่สนใจเรียนโดยไม่ให้นักเรียนรู้สึกเป็นปมด้อย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	29) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ชั่วโมงสอน เพื่อ การสอนและการฝึกฝนทักษะตลอดจนแนวคิดใหม่ๆทางการ สอน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	30) ผู้บริหารจำกัดเวลาในการเข้าแทรกแซง กิจกรรมพิเศษหรือกิจกรรมเสริมในช่วงโมงสอน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>7. การคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</b>						
	31) ผู้บริหารใช้เวลาในการพูดคุยอย่างเป็นไม เป็นทางการกับคณะนักเรียนและครูระหว่างช่วงหยุดพักและ ช่วงหยุดพักผ่อน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	32) ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นในประเด็นต่างๆของโรงเรียนกับคณะนักเรียนและครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	33) ผู้บริหารเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม พิเศษและกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	34) ผู้บริหารดูแลชั้นเรียนแทนครูที่มาสายจนกว่า ครูที่สอนจะมาถึงห้องเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	35) ผู้บริหารสอนพิเศษให้แก่ผู้เรียนหรือทำการ สอนในชั้นเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		1	2	3		
<b>8. ให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณะครู</b>						
	36) ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมในการประชุมบุคลากร ในจดหมายข่าว และหรือในบันทึกข้อความ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	37) ผู้บริหารกล่าวชมเชยครูเป็นการส่วนตัวในผลงานหรือแนวปฏิบัติงานของครูเหล่านั้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	38) ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณผลงานที่ยอดเยี่ยมเป็นพิเศษของครูด้วยการเขียนบันทึกข้อความในแฟ้มประวัติส่วนบุคคลของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	39) ผู้บริหารให้รางวัลแก่ความพยายามเป็นพิเศษของครูด้วยการให้โอกาสบันทึกชื่อในหอเกียรติยศ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	40) ผู้บริหารสร้างโอกาสก้าวหน้าด้านวิชาชีพสำหรับครูเป็นรางวัลต่อการอุทิศตนสร้างคุณประโยชน์ให้โรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>9. ส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพ</b>						
	41) ผู้บริหารจัดสวัสดิการต่างๆภายในโรงเรียนให้แก่บุคลากรได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	42) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมอย่างแข็งขันให้ครูที่ได้รับการฝึกอบรมภายในโรงเรียนนำทักษะต่างๆไปใช้ในชั้นเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	43) ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับบุคลากรทั้งหมดในกิจกรรมสำคัญที่จัดขึ้นในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	44) ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือเข้าร่วมกับครูในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	45) ผู้บริหารจัดเวลาสำรองสำหรับการประชุมเพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อคิดหรือข้อมูลในการจัดบริการต่างในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปล ผล
		1	2	3		
<b>10. ให้ขวัญกำลังใจและเสริมแรงกับคณະนักเรียน</b>						
	46) ผู้บริหารให้การยกย่องนักเรียนที่มีผลงานโดดเด่นด้วยการให้รางวัลอย่างเป็นทางการเช่น จัดพิธีการมอบรางวัล หรือ กล่าวถึงในจดหมายข่าวของผู้บริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	47) ผู้บริหารใช้การประชุมนักเรียนทั้งโรงเรียนเพื่อประกาศเกียรติคุณนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือ มีพฤติกรรมที่ดีงามหรือในฐานะบุคคลตัวอย่างของสังคม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	48) ผู้บริหารให้การยกย่องนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จหรือมีพัฒนาการดีเยี่ยมด้วยการให้นักเรียนเข้าพบพร้อมกับผลงานของนักเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	49) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาหรือติดตามผลการเรียน หรือความประพฤติของนักเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	50) ผู้บริหารสนับสนุนครูอย่างแข็งขันในผลงานที่โดดเด่น และ/หรือให้รางวัลกับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในชั้นเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ดัชนีความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน แปลความหมาย ดังนี้

- +1 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสอดคล้อง
- 0 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่แน่ใจ
- 1 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่สอดคล้อง



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือและเก็บข้อมูล



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่.....

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสุโขทัย

ด้วยนางจิรมล สิทธิศักดิ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอแฉ่ง จังหวัดนราธิวาส ใน การ นี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาสอนของครู และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางจรรย์มล สิริโสภาคย์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาสาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง จังหวัดนครราชสีมา ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเวียง จังหวัดนครราชสีมา โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางจิรมล สิทธิศักดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	3 สิงหาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตร์บัณฑิต (สังคมศึกษา) สถาบันราชภัฏสงขลา การศึกษามหาบัณฑิต (การวิจัยและประเมิน) มหาวิทยาลัยทักษิณ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเวียงสุวรรณวิทยาคม จังหวัดนราธิวาส
ตำแหน่ง	ครูชำนาญการ

