

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11

Development of Instructional Leadership Model of Department Heads in Secondary Schools under the Secondary Educational Service Area Office 11

ทวีศักดิ์ ยศธา¹

ชูศักดิ์ เอกเพชร²

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์³

Taweesak Yotha

Chusak Ekpetch

Veerayuth Chatakarn

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศและประสบความสำเร็จ สถานศึกษา 2 แห่ง ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งใช้วิธีการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบวิธีการประชุมวิพากษ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 16 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียน

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี

² รองศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

การสอน ด้านการใช้เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ด้านการพัฒนา
นักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพและด้านการนิเทศ
และการประเมินผลการสอน ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามี
ความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทุกด้าน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเรียนการสอน รูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน หัวหน้ากลุ่ม
สาระการเรียนรู้

Abstract

The objectives of the research were to develop and examine the instructional leadership model of department heads in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office 11. This research consisted of 3 stages. Stage one was the study of related literature and research, case studies of the school administrators and department heads which were 2 best practices and successful schools. Stage two was the development of instructional leadership model of department heads by 12 experts on focus group discussion. Stage three was the investigation of instructional leadership model of department heads by 16 experts on public hearing. The instrument for collecting data was 123 questions with 0.88 reliabilities.

Research findings were as follows : the instructional leadership model for department heads in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office 11 included 6 major dimensions : determination of direction for change, curriculum development and instructional, technology use new learning environment creation, development of professional teachers and student development to excellence, supervision and assessment of teaching. The results of the investigation by experts comments showed that: instructional leadership model of department heads in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office 11 was accurate, appropriate, possible, and beneficial in every aspect.

Keywords : Instructional Leadership, Instructional Leadership Model, Department Heads

บทนำ

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) เน้นการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งที่แยกจากกัน เน้นการพัฒนาคุณภาพคน และพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ระดับสากล กระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก คือ พัฒนาคนไทยยุคใหม่ โดยปรับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 1 - 10) ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้มีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่ง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 - 2558) ในตัวบ่งชี้ที่ 6 ว่าประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาให้จัดการเรียนรู้ที่เน้นความสามารถของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติหน้าที่ของครูส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555 : 55)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีบทบาทในการจัดการศึกษาตามภารกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 66 โรงเรียน มีทั้ง

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก กระจายอยู่ตามอำเภอต่างๆ ของจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพร มีการจัดการศึกษาตามสภาพทางด้านสังคมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ จากสภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปัจจุบัน พบว่าโดยภาพรวมประสบปัญหาด้านงานวิชาการอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญและขาดบทบาทที่ดีในการส่งเสริมสนับสนุนนิเทศติดตามงานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนซึ่งมีข้อมูลจากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องการติดตามประเมินผล การปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายฟื้นฟูแห่งรัฐ พบว่าการบริหารงานบุคคลการบริหารวิชาการและด้านคุณภาพผู้เรียนมีความเหมาะสมในระดับปรับปรุงถึงระดับน้อย และผลการวิจัยการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทยที่ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาพบว่าการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาขาดหายไป การบริหารงบประมาณนโยบายและแผน และการบริหารงานบุคคลเกิดความไม่คล่องตัวไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ตามหลักการกระจายอำนาจ จึงส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในบางรายวิชาที่ยังต่ำในผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2555 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าคะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระภาษาไทยเท่ากับ 38.33 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ เท่ากับ 25.73 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ เท่ากับ 14.98 และคะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระคณิตศาสตร์เท่ากับ 11.36 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11, 2556 : 18 - 27) ผลที่เกิดขึ้นอาจจะมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น ความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครอง การจัดกิจกรรมการสอนของครู นวัตกรรม การเรียนการสอนอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเหตุผลที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือการขาดภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนลดต่ำลง และจากการศึกษารายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2555 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่าคะแนนผลการประเมินและการจัดลำดับผลการประเมินตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากที่มีคะแนนต่ำสุดขึ้นมา 10 อันดับปรากฏว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีผลการประเมินอยู่ใน

กลุ่มตํานันด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11, 2556 : 9) สาเหตุดังกล่าวพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ระบบการนิเทศกำกับติดตามเชิงรุกเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อยังมีน้อยการช่วยเหลือให้คำแนะนำครูและนักเรียนในสถานศึกษายังไม่ทั่วถึง ผู้บริหารไม่ค่อยอยู่โรงเรียนและไปราชการบ่อยครั้งไม่มีเวลาดูแลกำกับติดตามการเรียนของนักเรียนและไม่ได้นิเทศครู จึงทำให้การวางแผนการจัดการเรียนรู้อู้ออกเป้าหมายไม่ต่อเนื่อง ขาดการให้ขวัญกำลังใจ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บางคนไม่มีพลังในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน บางคนขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ขาดความมั่นใจขาดความเป็นผู้นำทางวิชาการโดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนจึงไม่สามารถนำครูไปสูเป้าหมายได้ และครูก็ยังสอนโดยยึดหนังสือเรียนไม่มีการปรับแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดไม่เข้าใจหลักสูตรไม่มีการวิเคราะห์หลักสูตร ไม่มีการวิเคราะห์ผู้เรียน สอนแต่เนื้อหาโดยไม่ฝึกกระบวนการคิดขาดการนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนยังมีน้อยการวัดและประเมินผลในระดับชั้นเรียนขาดเครื่องมือวัดและการประเมินผลตามสภาพจริงที่หลากหลาย คุณภาพของการจัดการยังไม่เท่าเทียมกันระหว่างในเมืองกับชนบท สืบเนื่องจากการขาดแคลนปัจจัยเกื้อหนุนการส่งเสริมความรู้ในด้านการเรียนการสอนของครู ปัญหาดังกล่าวเกิดจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ยังขาดภาวะผู้นำในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Cunningham and Cordeiro, 2003 : 210) ภาวะผู้นำการเรียนการสอน หมายถึงการกระทำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ Dimmock and Walker (2005 : 98) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเรียนการสอนบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน การบริหารจัดการหลักสูตร การกำกับติดตามแผนการสอนและประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น

ภาวะผู้นำการเรียนการสอนเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการเรียนการสอนร่วมกับครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้

ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสอดคล้องกับแนวคิดของ David & Thomas (1989 : 135) ที่ว่าเป็นบทบาทสำคัญของครูใหญ่ที่เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูเช่นเดียวกับ Davis & Magaret (1989 : 21); Wildy & Dimmock (1993 : 34); McEwan (1998 : 7) ที่ว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจของผู้บริหารโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู แต่สภาพปัจจุบันหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บางคนไม่ได้สนใจพัฒนาการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยยังจัดการเรียนการสอนตามหนังสือแบบเรียนไม่ได้ใส่ใจในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ขาดการวิจัยคุณภาพการศึกษา ไม่สนใจพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ไม่ได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ไม่มีการนิเทศการศึกษา ขาดการแนะนำการศึกษา ขาดการพัฒนาการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนและไม่ได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนขาดการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการให้กับบุคคล ครอบครัว และสถาบันอื่นๆ ที่จัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2555: 25)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ 1) พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตร 2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวดแข่งขันต่างๆ) 3) ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย 4) นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร (มะลิวรรณ ประวัง และคณะ, 2551 : 45) โดยจะต้องแสดงบทบาทและต้องแสดงออกพฤติกรรมการทำงานให้สามารถบริหารจัดการงานวิชาการโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดกับนักเรียน ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่นำไปใช้ในการวางแผนเชิงนโยบายในการบริหารงานวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระณีศึกษา (case study) เพื่อเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศและประสบความสำเร็จ (best practice) ในด้านการบริหารจัดการศึกษาการเรียนการสอน นำแนวคิดจากการสังเคราะห์เอกสารและกรณีศึกษาที่เป็นแนวทางในการร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบจากร่างรูปแบบครั้งที่ 1 นำมาปรับปรุง และตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการที่เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา วุฒิกการศึกษาปริญญาเอก หรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สุพักตร์ พิบูลย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย เครือหงส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล นิมสุวรรณ กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย เป็นผู้ชำนาญการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ประกอบด้วย นายธีรวัฒน์ วรรณนุช และ ดร.ภัทรินทร์ ชูมาก กลุ่มผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป วุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มบริหารวิชาการวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ วุฒิกการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือวุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ เอกสารประกอบการประชุมสนทนากลุ่ม และ เทปบันทึกเสียง ปรับปรุงได้รูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน ครั้งที่ 2 แล้วเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาของรูปแบบดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบโดยนำรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปรับปรุงครั้งที่ 2 ไปประชุมวิพากษ์กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อประเมินความถูกต้องความเหมาะสมความเป็นไปได้และการนำไปใช้ประโยชน์ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับประชุมเพื่อวิพากษ์รูปแบบผู้เกี่ยวข้องโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย ประกอบด้วย นายสมบุญญ์ เรืองแก้ว นายมณูญ ศิลปะรัตน์ นายวิฑูรย์ เพชรประภัสสร ระดับปฏิบัติรวมทั้งนักวิชาการอิสระที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญตรงกับประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล นิมสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร พูนเอียด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง เจริญสุข ดร.บรรเจิด เจริญเวช ดร.สมคิด นาคขวัญ ดร.ปิยะกมล พูนเสน และกลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย นายจันทร์ พลสิงห์ นางสาวรัญจวนศรี ชุนไชยรักษ์ นางนงลักษณ์ ศิวะบรรพกุล นางสาวสุดา สอนสง นางมีทนา พรหมเกิด และนางนุตริยา เครือหงส์ สรุปข้อคิดเห็นข้อวิพากษ์วิจารณ์นำมาปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ และรายงาน การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า มี 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) การใช้เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ 4) การพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 5) การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ 6) การนิเทศและประเมินผลการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย 20 องค์ประกอบ และ 123 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพราะทำให้มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และยังสามารถนำผลจากการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้พบว่าทั้ง 6 องค์ประกอบ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทุกองค์ประกอบ

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่ามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งองค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำต้องนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ เช่น ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเปลี่ยนบรรยากาศใหม่ เปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เปลี่ยนภาพลักษณ์ของผู้นำองค์กรเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสารใหม่เสมอ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญในการเป็นผู้นำ คือต้องมีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องมีวัตถุประสงค์เป้าหมายและแนวทางร่วมกันซึ่งผู้นำเป็นสมาชิกหนึ่ง และต้องทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างลัวจะล้มเหลว แต่ต้องคิดเสมอว่าต้องทำให้สำเร็จซึ่งผู้นำในปัจจุบันนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบประดุจดวงประทีปนำทางของหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงานเป็นจุดรวมพลังของบุคคลในหน่วยงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McEwan (1998 : 201); Yamada (2001 : 11) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำโดยร่วมมือกับครูในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตั้งเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครู ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจนและ Krug (1992 : 430 - 443) ได้เปรียบว่าถ้าหากการปฏิบัติการใดก็ตามไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจนก็จะเหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายปลายทาง นอกจากนี้แล้วแนวทางสู่ความสำเร็จต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็น “ระบบ” เห็นเหตุปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไกรศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552 : 133 - 134) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่า และต้องมีวิสัยทัศน์ (Values and Vision) เกี่ยวกับการเรียนการสอน มีอุดมการณ์ที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนรู้ และยังสามารถนำผลจากการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้าการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญมีนโยบายและแผนงานวิชาการที่ชัดเจนและพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้

2. องค์ประกอบการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมเหล่านี้ คือการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับแนวคิดของ

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552 : 96-105) ที่ว่าหลักสูตรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรควรให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนชุมชนท้องถิ่น และตัวนักเรียนเองสอดคล้องกับแนวคิดของ Murphy (1990 : 201) ที่ว่าผู้นำทางการเรียนการสอนต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการเรียนการสอนสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและสิ่งของจำเป็น เพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานการสอนโดยจัดให้สอดคล้องกับหลักสูตร จัดเตรียม จัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรให้เพียงพอและครบตามความต้องการของครู จัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hallinger (1985 : 218-235); Krug (1992 : 430); McEwan (1998 : 201) สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู ต้องมีบทบาทในการวางแผนการใช้หลักสูตรโดยต้องแสดงพฤติกรรมที่ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการใช้หลักสูตร เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมวางแผนการใช้หลักสูตร ให้มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรที่รับผิดชอบคอยชี้แนะชี้แนะให้แก่วางแผนการใช้หลักสูตร จัดประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะๆ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอันนำไปสู่การปรับปรุงและสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มุ่งส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมการคิดอย่างมีระบบ เพื่อให้ นักเรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงและเตรียมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ เพราะการเป็นผู้นำวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีกรวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูป การเรียนของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่ การปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับชัยรัตน์ หลายวัชระกุล (2547 : 121); ไกรศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552 : 151 - 153) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำวิชาการต้องวิเคราะห์ข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลที่จะช่วยในการตัดสินใจต่างๆ รวมถึง การใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอนโดยต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ เพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ

นักเรียนเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลาย เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอน ช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียน และเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียน ช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจที่มั่นคง การประเมินการใช้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินการใช้หลักสูตรร่วมกับบุคลากรทั้งโรงเรียน และหน่วยงานภายนอก เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาเพราะการประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอก มีการนำผลการประเมินมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

3. องค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีและสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่ามี ความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ตามความสนใจของแหล่งการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เรือนเพาะชำ สวนหย่อม ห้องครัว ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพลศึกษา ห้องพยาบาล เป็นต้น แหล่งการเรียนรู้ที่กล่าวมานี้มีอยู่ในโรงเรียนตามปกติอยู่แล้ว หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบวางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล มีการควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการใช้แหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของครูในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันวางแผนในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความหมายต่อผู้เรียนบนพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 2) สอดคล้องกับ เสาวนีย์ ตรีพิทุธรัตน์ และคณะ (2555 : 54) อธิบายว่าการพัฒนาทีมงานควรมีลักษณะดังนี้ ผู้นำต้องกระตือรือร้นกระตุ้นให้มีความกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาเกิดขึ้นให้ได้ มีกฎระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน มีการสื่อสารกับสมาชิกในทีมงานให้รู้ข่าวสารตลอดเวลา พัฒนาโดยก้าวไปพร้อมๆ กัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานและถ้าผู้บริหารให้การเสริมแรงชื่นชมยินดีต่อผลสำเร็จของนักเรียนและครูจะทำให้นักเรียนและครูมีกำลังใจเข้มแข็ง เกิดความมั่นใจในการกระทำสิ่งต่างๆ

อย่างมีเหตุผลทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งสอดคล้องกับ Wildy & Dimmock (1993) ที่กล่าวถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครูโดยต้องรู้โครงสร้างของชุมชน และรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียนในทำนองเดียวกัน Mc Ewan (1998 : 201) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำการเรียนการสอนจะต้องพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียนครูผู้ปกครองนักเรียนรวมถึงชุมชนจึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้ นั่นคือการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ชุมชนด้วย

4. องค์ประกอบการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่ามีมีความถูกต้องมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการส่งเสริมการพัฒนาตนเองส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) กระตุ้นให้ครูรู้สึกมั่นคง สามารถเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่างๆ และยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงานรายบุคคล เพราะการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาไปทัศนศึกษาเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดของ Supovitz & Poglinco (2001) พบว่าความมุ่งมั่น (commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครูจะช่วยทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถโดยผู้บริหารต้องให้การส่งเสริมการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูมุ่งมั่นในการสร้างสื่อและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องตรงกับมาตรฐานการเรียนรู้และการจัดการศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

5. ด้านการพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พบว่าโดยภาพรวมระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะในยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพราะผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นตัวจักรสำคัญในการกำหนดภาพอนาคตของการจัดการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบและที่จะเกิดกับโรงเรียนนั้นหมายถึงการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติงาน คือ บทบาทการส่งเสริมครูในการจัดการเรียนรู้นำมาวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนเป็นรายบุคคล นำเอาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้ และต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน

การพัฒนาศักยภาพนักเรียน สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยน เช่น แลกเปลี่ยนครูที่ถนัดในสาขาวิชามาเป็นวิทยากรเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ MacNeill, et al. (2003) ที่กล่าวว่าความรับผิดชอบที่สำคัญ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือความรับผิดชอบต่อภารกิจหลักเกี่ยวกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นหลัก ต้องมีการกำหนดความคาดหวังสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง (High Expectations) ได้มีจุดเน้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนเกี่ยวกับประเด็นที่นักเรียนลงมือปฏิบัติเพื่อรักษาเกณฑ์มาตรฐานของนักเรียน สอดคล้องกับ วัฒนาพร ระวังทุกข์ (2541 : 79 - 83) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นต้องจัดทำแผนงานโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน กำหนดนโยบายของโรงเรียนกำหนดความต้องการจำเป็นด้านต่างๆ จัดทำแผนงานโครงการการพัฒนาบุคลากร การปรับกระบวนการที่สัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ การเตรียมสิ่งสนับสนุน การเตรียมแหล่งค้นคว้าสำหรับผู้เรียน การเตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ การบริหารและบริการหลักสูตรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดให้มีรายวิชาเลือกตามโครงสร้างหลักสูตรที่หลากหลาย การจัดกิจกรรมให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการศึกษาค้นคว้า ใฝ่รู้ใฝ่เรียน การจัดบริการแนะแนวอย่างมีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจการดำเนินการจัดการเรียนการสอน จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน สนับสนุนให้ครูผู้สอนทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นคณะกรรมการระบบนิเทศภายใน กำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 2) อีกทั้งยังสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่ครูบุคลากรในโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการแนะแนวซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งอันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 5) เพราะความสำคัญของการแนะแนวในโรงเรียนนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้เรียนรอบด้านแล้วยังช่วยให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ธีระพร आयวัฒน์, 2552 : 175) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ต้องส่งเสริมการใช้ระบบ พี่เลี้ยงนักเรียน เพื่อเพิ่มพูนและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้มีภาวะวิเศษผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหานักเรียน

เป็นรายบุคคล จัดทำสื่อ แหล่งเรียนรู้เทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจให้ครูจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะมีปัญหาวิจัยมากมายที่ทำให้หาความสามารถของครูในการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนต่อไป ผู้บริหารอาจเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนมาให้ความรู้เบื้องต้น ให้ครูมีโอกาสฝึกทำงานวิจัยในชั้นเรียนด้วยตนเอง และนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้อย่างแท้จริงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547 : 121); ไกรศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552 : 151 - 153) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำ เพื่อทราบผลที่จะช่วยในการตัดสินใจต่างๆ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน โดยต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่าครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการเพราะครูเป็นผู้กำหนดความสำเร็จผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจการวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการตัดสินใจทุกระดับจะต้องอาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา สามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เน้นงานการเรียนการสอน ช่วยครูในการใช้ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียน และเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้ อาจช่วยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแนวทางในการตัดสินใจที่ดีได้

6. องค์ประกอบการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติการสอน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่ามี ความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร จัดการนิเทศภายในครบทุกชั้นเรียนและนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนา ระหว่างครูและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนบุคลากรการนิเทศการเรียนการสอน เพื่อสร้างความเข้มแข็งเฉพาะทางร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง ทั้งนี้เพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำทางวิชาการและทำหน้าที่นิเทศภายในจะต้องทราบความเคลื่อนไหวทางวิชาการของสถานศึกษา และเพื่อให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องตลอดเวลาซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ วชิรี เลียนบรรจง (2555 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาทในการสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาครูให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับ Hariss (1985 : 13); Mark, Stoops &

Stoops (1978 : 14) ที่ว่าการนิเทศเป็นการพัฒนาครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ครูมีความเข้าใจองค์แทในวัตถุประสงค์ของการศึกษาในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ระเบียบวิธีการสอน การวัดและประเมินผล การประมวลความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนการสอน สร้างความเจริญงอกงามทางสติปัญญาให้เกิดแก่ผู้เรียน หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในโรงเรียน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพด้านการสอนเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 นำผลการวิจัยไปใช้กำหนดเป็นนโยบายให้มีกาเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน

1.2 นำผลการวิจัยไปใช้กำหนดเป็นนโยบายให้ครูมีทักษะในการประเมินและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐาน สภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น

1.3 นำผลการวิจัยไปใช้กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาครูก่อนแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่เน้นการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยวิธีการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนิเทศ อีกทั้งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกปีการศึกษา โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

1.4 นำผลการวิจัยไปใช้กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมครูในการพัฒนาศักยภาพนักเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.5 นำผลการวิจัยไปใช้กำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อการเป็นผู้นำการเรียนการสอน และประเมินตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการกระจาย

1.6 นำผลการวิจัยไปทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประเมินผลการใช้และเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

2. สำหรับสถานศึกษา

2.1 จัดให้มีการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

2.2 ให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรทำหน้าที่รับผิดชอบในการชี้แนะชี้ดำเนินเทศกำกับและติดตามเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรจัดประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นระยะๆ ส่งเสริมให้หลักสูตรมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

2.3 ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและจัดเวทีให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและแก้ปัญหา ร่วมกัน เช่น การระดมความคิดเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ การพัฒนาครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สู่ความเป็นครูมืออาชีพ การพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการนิเทศติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตรและเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.4 สนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเอง กระบวนการจัดทำเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่เป็นเลิศ (Best Practice) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาทักษะกระบวนการคิดด้วยวิธีการที่หลากหลาย

2.5 ส่งเสริมปัจจัยเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้สำหรับครู การจัดนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียน เช่น โครงการการแข่งขันทักษะทางวิชาการ เป็นต้น

2.6 ส่งเสริมให้พัฒนาระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูลและจัดระบบ ICT ให้เป็นปัจจุบันมีการประเมินระบบอย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ

3. สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3.1 จัดให้มีการเรียนรู้ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น มีวิจยารณญาณคิดสร้างสรรค์และมีทักษะในการแก้ปัญหาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เช่น มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และต้องเป็นผู้ที่ได้รับกรยอมรับ เช่น เป็นที่ยอมรับนับถือของครูนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 อบรม ชี้แนะ นิเทศคณะกรรมการบริหารหลักสูตรเกี่ยวกับการวางแผนการใช้หลักสูตร และควรดำเนินการให้นักเรียนครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องกับหลักสูตรตามความต้องการของนักเรียน

3.3 เป็นผู้ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น พัฒนาและส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และโรงเรียนกับชุมชน และต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เช่น มีการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณเพื่อให้ขวัญและกำลังใจกับครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

3.4 เป็นผู้ที่คอยส่งเสริมการพัฒนาตนเองเช่นส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) และต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ร่วมกับครูกำหนดเส้นทางวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสร้างนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาวิชาชีพครูของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.5 ส่งเสริมครูให้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ที่ใช้วิธีการสอนแบบโครงการ คำนึงถึงศักยภาพของนักเรียน ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายโดยเฉพาะการใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีการบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูลและจัดระบบ ICT ให้เป็นปัจจุบัน มีการประเมินระบบอย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ มีการประชุมวิชาการเพื่อรับทราบปัญหา และปรับปรุงการเรียนการสอน มีฝ่ายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คอยกำกับติดตามการสอนคำนึงถึงศักยภาพของนักเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยในรูปแบบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารของสถานศึกษา

2. ควรศึกษาวิจัยในรูปแบบอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน เช่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำรูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอนไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ในการพัฒนางานราชการของสถานศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ไกรศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระพร आयวัฒน์. (2552). แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มะลิวรรณ ประวัง และคณะ (2551). การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
- วัชรีย์ เลียนบรรจง. (2555). บทบาทในการสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/359043> [2556, กันยายน 25]
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2545). เทคนิคและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2555). แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O - NET) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต11. สุราษฎร์ธานี.
- _____. (2556). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O - NET) ปีการศึกษา 2555 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11. สุราษฎร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). คู่มือปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). การสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินรอบสาม (2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.onesqa.or.th/upload/195/FileUpload/1398_2097.pdf [2555 ตุลาคม 22]
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561). กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- เสาวณี ตรีพุทธรัตน์ และคณะ. (2555). เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2003). **Educational Leadership : A Problem-Based Approach**. Boston : Allyn and Bacon.
- Dimmock and Walker. (2005). **The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on Scholl improvement in Effective Urban High School**. Dissertation International.
- David, C. & Magaret. (1989). **Leadership in Organization** (2nd ed.). Englewood Cliffs : New Jersey : Prentice-Hall.
- David, G.A. & Thomus, M. A. (1989). **Effective School and Effective Teachers**. Boston: Allyn and bacon
- Eisner, E.W. (1976). **The Art of Human Development and Education**. Berkley Calif : McCupchanPub.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). **Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals**. Taylor and Francis; Ltd.
- Harriss, B. M. (1985). **Supervisor Behavior in Education** (3rd ed.). Englewood Cliffs : New Jersey : Prentice-Hall.
- Krug, S. (1992). **Instructional Leadership : A constructivist perspective**. New Jersey : Prentice-Hill.
- Marks, J. R., Emergy, S. & King, S. (1978). **Handbook of Educational Supervisor : A Guide for The Partitions**. Boston : Allyn and Bacon.
- McEwan, E. K. (1998). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. California : Library of congress.

- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. *Advances in Educational Administration. Forum Qualitative Social Research*, 1(2, June). Available :<http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm> [2012 March 14]
- Supovitz & Poglinco. (2001). **The principal ship: A reflective practice perspective.** Boston : Allynand Bacon.
- Wildy, H. & Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. **Journal of Educational Administration.** Retrieved December 1, from ABI/INFORM Global.
- Yamada, A.T. (2001). **Elementary School Principal's Perceptions of Responsibilities and Competencies for Instructional Leadership.** University of the Pacific Stockton: California.