

# ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## Academic Leadership of the School Principals in North-Eastern Region

พงษ์ศักดิ์ ผกามาต<sup>1)</sup> ปรานทิพย์ เสยกระโทก<sup>2)</sup>

### Abstract

The purpose of this research was to study the characteristic factors of the school principals' academic leadership. The study was done through documentary analysis, empirical data from 15 successful school principals' indept interview, and through the questionnaires concerning 3 aspects of academic leadership; personal characteristics, academic development and personnel development, rated by 328 school principals and teachers from 175 schools in 5 provinces of the upper North-Eastern region. The study used mixed method analysis of quantitative and qualitative analysis. Data was analyzed by exploratory factor analysis. The results indicated 5 factors of academic leadership of the school principals: (1) academic development focused on instruction (2) academic behavior oriented on task and relations (3) creativity and academic ability (4) teacher development concerned academic ability (5) promotion for the growth of teachers' profession.

**Keyword :** academic leadership, school principal

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากเอกสารและข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 15 คน แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนางานวิชาการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 328 คน จาก 175 โรงเรียน ใน 5 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 11 จังหวัด โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน (2) พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและความสัมพันธ์ (3) ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ (4) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ และ (5) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา

---

1) ดร. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม มหาวิทยาลัยนครพนม

## บทนำ

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษารอบสอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การวัดผลและประเมินผล สื่อและแหล่งเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและความสำเร็จของผู้เรียน (นงลักษณ์ และคณะ, 2547) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นต้องมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ หลายประการด้วยกัน โดยคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริม สนับสนุน และนำพาให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยของ Mthembeni Vitus (2007) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่กับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโยธิน (2548) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่นเดียวกับงานวิจัยของสมเดช (2549) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษาว่า ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปต้องเป็นผู้นำคุณภาพ เพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้

เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเริ่มเปลี่ยนแปลงไปมาก องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด องค์กรที่ต้องการอยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันรุนแรง ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Fullan and Senge, 2010) ชีระ (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือ

กลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ผลวิจัยของ ชีระ รุญเจริญ เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยพบว่าโรงเรียนมีศักยภาพด้านการบริหารวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารสนใจงานวิชาการ และเสนอแนะให้ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มากในเรื่องการเป็นผู้นำที่ดีการจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษายังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ผู้เรียนยังไม่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่คาดหวัง และคุณภาพของนักเรียนที่ประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับปรับปรุง จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สามารถส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานด้านวิชาการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งข้อค้นพบอาจเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และอาจส่งผลให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

## วิธีการศึกษา

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ขนาดละ 5 คน รวมจำนวน 15 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling)

1.2 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู 175 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-state sampling scheme) จำนวน 328 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการประกอบด้วยมาตรวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure indept interview) เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-พฤษภาคม พ.ศ.2554

การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และการทดสอบความเชื่อมั่นเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า item total correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้แนวทางผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หรือ Mixed Methodology โดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ศึกษาค้นคว้าแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำทางวิชาการ วิเคราะห์และสรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการ

2) สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร

จัดการโรงเรียนในฝันและโรงเรียนพระราชทาน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure Interview guide)

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้ผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 โดยสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านการพัฒนาทางวิชาการ และด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวน 328 คน จาก 175 โรงเรียน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 11 จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย จังหวัดเลย ขอนแก่น อุดรธานี หนองคาย สกลนคร นครพนม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ สกลนคร มหาสารคาม และหนองบัวลำภู แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการ การจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงงานวิชาการ มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้แสวงหาความรู้ตลอดเวลา และมีความรอบรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ชอบคิดล่วงหน้า ทำงานเชิงรุก มีความคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการแก้ปัญหา ยืดหยุ่น ปรับตามสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นและทดลองวิธีสอนใหม่ๆ ด้วยตนเอง และปฏิบัติตนให้เกียรติแก่ครูและบุคลากร ไม่วางอำนาจ มีความเป็นประชาธิปไตย ตัดสินใจด้วยเหตุและผล ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ มีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส เปิดเผย ตรงไปตรง

มา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุขุม รอบคอบ มีความยุติธรรม และมีคุณธรรมจริยธรรม

1.2 ด้านการพัฒนางานวิชาการ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน และให้ความสำคัญกับผู้เรียนทุกคน การวางแผนพัฒนาโรงเรียนจากการสำรวจ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โอกาส และอุปสรรค พัฒนาระบบและโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพตามความสามารถและความต้องการ นิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน ประเมินผลตามสภาพจริง และใช้ผลการประเมินมากำหนดแนวทางพัฒนาการเรียนการสอน ใช้ผลงานการพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ รับผิดชอบ และประชุมหารือร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงานสม่ำเสมอ

1.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ประชุมสัมมนาและอบรม ให้ความรู้ด้วยตนเอง การเชิญวิทยากรภายนอก การพาไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็นเลิศ การให้ไปฝึกอบรมตามความสนใจของครู กระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน การคิดค้นนวัตกรรม

โดยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ทดลองวิธีการสอนแบบใหม่ๆ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการให้ครูได้แสดงและเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบต่างๆ โดยจัดประกวดผลงานและมอบรางวัลประจำปี ตลอดจนยกย่องชมเชย เพื่อเสริมแรงครูที่ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี และส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ ส่งเสริมสนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

## 2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (ตารางที่ 1) โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำทางวิชาการได้ร้อยละ 68.005 ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

2.1 การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ประกอบด้วย พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วย 21 รายการดังนี้

- 1) สำรวจ วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 2) กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- 3) เป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย
- 4) ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ

ตารางที่ 1 จำนวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนรายการจากแบบสอบถาม	ค่าไอเกิน	ค่าร้อยละของความแปรปรวน
1	การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน	21	28.235	47.642
2	พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและความสัมพันธ์	14	4.846	7.387
3	ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ	13	3.128	6.195
4	การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ	11	1.542	3.484
5	การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู	7	1.293	3.297
	รวม			68.005

และร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

5) ร่วมวางแผนการดำเนินงานวิชาการกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6) การบริหารจัดการโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก

7) การจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนทุกคนอย่างเสมอภาค

8) จัดระบบ โครงสร้างการทำงาน และบทบาทหน้าที่ของครูอย่างชัดเจน

9) กำหนดภาระงานสอนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู

10) ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

11) จัดสรรเวลาและเอื้ออำนวยให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนเป็นหลัก รวมถึงการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในชั้นเรียน

12) เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียน

13) สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยมุ่งพัฒนาและเติมเต็มความรู้ ทักษะ และความสามารถตามความต้องการของผู้เรียน

14) การดำเนินงานมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้เป็นนโยบายของชาติ

15) ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

16) สนทนากับครูเพื่อสร้างความตระหนักและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการเรียนการสอนอยู่เสมอ

17) ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและจัดทำรายงานทุกปี

18) นิเทศติดตามให้มีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาอย่างแท้จริง

19) กำกับติดตามให้ครูนำแผนงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่การปฏิบัติจริง

20) ติดตามและประเมินคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมินผู้เรียนไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนางาน

21) ใช้ผลการพัฒนางานด้านการเรียนการสอนประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

2.2 พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและความสัมพันธ์ ประกอบด้วยพฤติกรรมปฏิบัติตนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ประกอบด้วย 14 รายการ ดังนี้

1) มีความรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ

2) มีความคาดหวังและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูง

3) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ

4) มีความยืดหยุ่นในการทำงานโดยปรับตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง

5) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจอยู่เหนือผู้อื่น

6) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อนและให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

7) มีความเมตตา ช่วยเหลือ และดูแลเอาใจใส่ทุกขสขุของผู้ร่วมงาน

8) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

9) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป

10) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

11) คำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาการ

12) สุขุม รอบคอบ เปิดเผย และตรงไปตรงมา

13) มีความยุติธรรม

14) มีคุณธรรมจริยธรรม

2.3 ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และความรู้ความเข้าใจทักษะการปฏิบัติงานทางวิชาการ อาทิ หลักสูตร วิธีการสอน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วย 13 รายการ ดังนี้

1) คิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่างจากคนอื่น

2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการคิดค้นวิธีการสอนใหม่ๆ

3) เรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆ และทดลองปฏิบัติจริง

4) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- 5) ขอบคิดล่วงหน้า คิดบวก และทำงานเชิงรุก
- 6) มีความรอบรู้ในงานวิชาการและสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู
- 7) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 8) มีความรู้ความเข้าใจเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอน
- 9) มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 10) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 11) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และมุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 12) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 13) เข้าใจถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

2.4 การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ  
องค์ประกอบด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประกอบด้วยพฤติกรรม การปฏิบัติด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ เพิ่มศักยภาพ การปฏิบัติงานพัฒนาการเรียนการสอนของครู ประกอบด้วย 11 รายการ ดังนี้

- 1) ประชุม สัมมนา อบรม อธิบาย และถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรเสมอ
- 2) เชิญวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครู เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน
- 3) จัดหาเอกสารและสื่อต่างๆ ให้ครูใช้เรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง
- 4) ประชุมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
- 5) นำครูไปทัศนศึกษาและดูงานในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 6) นิเทศทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัยในชั้นเรียน
- 7) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูคิดค้นวิธีการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ๆ
- 8) จัดนิทรรศการประจำปีให้ครูได้เผยแพร่ผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 9) จัดประกวดผลงาน/นวัตกรรมของครูและมอบ

รางวัลประจำปี

- 10) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของครูผ่านสื่อต่างๆ อยู่เสมอ
- 11) กำกับมาตรฐานทางวิชาการของครูอย่างต่อเนื่อง

#### 2.5 การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

ประกอบด้วยพฤติกรรม การปฏิบัติที่ส่งเสริม ให้คำแนะนำในการพัฒนาผลงานทางวิชาการของครู พัฒนาครูให้ เป็นผู้นำทางวิชาการ สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และการเสริมแรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 รายการ ดังนี้

- 1) สนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อนวิทยฐานะของครู
- 2) ให้คำแนะนำในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู
- 3) สนับสนุนการไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆ ตามความสนใจ
- 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ เป็นผู้นำทางวิชาการ
- 5) สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย
- 6) ให้คำแนะนำด้านทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษายุคใหม่
- 7) ยกย่องและชมเชยครูที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน เนื่องจากความสำเร็จของการจัดการศึกษาวัดจากคุณภาพของนักเรียน อันเป็นผลมาจากการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของครูเป็นหลักที่จะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอนเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งสอดคล้อง

กับผลการวิจัยของ โยธิน สกุลเดช (2548) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการในชั้นเรียนจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ Lloyd M. S., (2009) ที่พบแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาโรงเรียนด้วยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเป็นทางการเป็นอันดับแรก

2. *องค์ประกอบด้านพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งความสัมพันธ์* เนื่องมาจากความสำเร็จของสถานศึกษาอาจพิจารณาจากผลผลิตหรือคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา ผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพย่อมเกิดจากความมุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ของงาน ความตั้งใจทุ่มเท และความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน (B. Reeves D. and Fullan, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเลื่อนวิทยฐานะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (เสถียร, 2550) ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งนับเป็นสมรรถนะสำคัญที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และผลการวิจัยของ Matt Shawn (2007) ที่พบคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหลายประการ คุณสมบัติประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากร รวมถึงการแบ่งปันอำนาจ และ Marie-Josée (2007) วิจัยพบว่าหากครูขาดความสามัคคีจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่องานในหน้าที่ซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางวิชาการ

3. *องค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ* เนื่องจากสถานศึกษาที่สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน ย่อมเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ อาทิ การพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการมีความคิดริเริ่มในการพัฒนานักเรียน การแสวงหาความรู้ คิดค้น และทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะตามเกณฑ์

มาตรฐานวิชาชีพของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) คือ การมีความรู้และสมรรถนะด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตร สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้และการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และผลการสังเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการจากเอกสารงานวิจัยของ จิตมา (2553) ได้แก่ สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการบริหารจัดการเรียนรู้ รอบรู้ในเนื้อหาสาระทางวิชาการและเทคนิควิธีการสอน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มีรูปแบบหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการ และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองของนักเรียน สืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หมั่นทดลองวิธีการทำงานเพื่อพัฒนางานวิชาการให้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Marie-Josée (2007) ที่พบว่า ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความรู้เรื่องหลักสูตรและเทคนิคการสอนที่มีประสิทธิผลด้วยเช่นกัน

4. *องค์ประกอบด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการ* เนื่องจากความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาผู้เรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของครู หากผู้บริหารสามารถส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนการสอน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับความสามารถ ความต้องการ และความสนใจของนักเรียนแล้ว ย่อมส่งผลให้การพัฒนานักเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิตมา (2553) ที่พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถภาพการสอนของครู และผลการสังเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของมิ่งขวัญ (2551) ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและภาวะผู้นำด้านต่างๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเลื่อนวิทยฐานะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (เสถียร, 2550) นั่นคือ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสแก่ครูและบุคลากร ได้แก่

การให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ แก้ปัญหาให้แก่ครู และบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสแก่ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสม

5. องค์ประกอบด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู เนื่องจากสถานศึกษาที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ย่อมเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของครูในการจัดการเรียนการสอนรวมถึงกิจกรรมพัฒนานักเรียน นักเรียนมีคุณภาพคือความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและเป็นความสำเร็จของสถานศึกษาด้วยเช่นกัน ดังนั้นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนการสอนและสร้างผลงานทางวิชาการที่จะนำไปสู่การเลื่อนวิทยฐานะและความก้าวหน้าทางวิชาการหรือวิชาชีพ และส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการจัดการการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Denise M. J. (2007) ที่ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพในโรงเรียนมัธยมที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Matt Shawn (2007) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของครูใหญ่ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาวิชาชีพของครูนั่นเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการการศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญหลายประการ อาทิ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง นักปราชญ์ นักเทคโนโลยี และนักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการ 5 องค์ประกอบที่ได้จากผลการวิจัยไปกำหนดเป็นเกณฑ์/มาตรฐานประจำตำแหน่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวบ่งชี้เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาจจัดเป็นชุดฝึกสำหรับพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 2 ประเภท ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ได้แก่ พฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการและมุ่งความสัมพัทธ์ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู
- 2) สมรรถนะตามสายงาน (job competency) ได้แก่ การพัฒนางานวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน ความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษานวัตกรรมทางการศึกษาที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำด้านอื่นๆ โดยการนำองค์ประกอบที่ได้มาปรับใช้ เพื่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- จิตติมา วรณศรี. 2553. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 12 ฉบับที่ 1. มกราคม-เมษายน.
- ธีระ รุญเจริญ. 2550. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ชาวฟ้าการพิมพ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ. 2547. รายงานการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. การประชุมวิชาการการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผลสมเดช สีแสง. 2549. คู่มือบริหารโรงเรียน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. นครสวรรค์ : ริมปิงการพิมพ์.
- มิ่งขวัญ กิตติวรรณกร. 2551. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนวัฒนธรรมโรงเรียน และพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ของครูที่มีผลต่อคุณลักษณะด้านการเรียนรู้ของนักเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยากร. ปีที่ 110.
- โยธิน สกุลเดช. 2548. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสถียร เดิมศรีภูมิ. 2550. เส้นทางผู้บริหารสู่การเลื่อนวิทยฐานะ. กรุงเทพฯ : ศิริอักษรการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549. คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- Denise M. J. 2007. Principal instructional Leadership and academic performance in Tennessee High Schools. Dissertation Abstracts International-A. 68(02).
- Douglas, B. Reeves and M. Fullan. 2010. Finding Your Leadership Focus: What Matters Most for Student Results. Teachers College Pr Publisher.
- Fullan M. and P. Senge. 2010. All System go: The Change Imperative for Whole System Reform. Teachers College Pr Publisher.
- Lloy M. S. 2009. Instructional leadership practices : A study of two superintendents in improving school districts. Dissertation Abstracts International-A. 69(10).
- Matt Shawn U. 2007. Portraits of six successful principals : Context and components of effective leadership. Dissertation Abstracts International-A. 67(09).
- Marie-Josée, B. 2007. Instructional Leadership : The principal's knowledge and skills. Masters Abstract International. 45(01).
- Mthembeni Vitus, M. 2007. The principal's instructional leadership roles as a factor influencing academic performance : A case study. Masters Abstracts International. 45(06).