

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

นางสาวสาริตา กรมดิษฐ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A STUDY OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF  
EDUCATION, BANGKOK METROPOLITAN

Miss Saritar Kromadit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Education Policy, Management and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2013  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
กรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวสาริตา กรมดิษฐ์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รัชกุลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์)

สาริตา กรมดิษฐ์ : การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร A STUDY OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP  
 BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION OF THE  
 DEPARTMENT OF EDUCATION, BANGKOK METROPOLIS  
 อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, 138 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์แนวคิดของ  
 นักวิชาการซึ่งหลักๆ มาจากแนวคิดของ Hallinger & Murphy (1985) , Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ  
 (2010) ประชากรคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
 กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินโครงการ SMART SCHOOL ปี 2554 ในระดับดีเยี่ยม ผู้ให้ข้อมูล  
 แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์  
 ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า

ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการ  
 สอนน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าตนมีพฤติกรรมด้านบรรยากาศการเรียนรู้มากที่สุด แต่ครูกลับเห็นว่า  
 ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านหลักสูตรมากที่สุด

พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านบรรยากาศการเรียนรู้นั้นพบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดอาคาร  
 สถานที่ การจัดให้มีวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดนิทรรศการและการจัดทัศนศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านหลักสูตรนั้นพบว่า ผู้บริหารได้เน้นในเรื่องการวางแผน การกำกับ การติดตาม  
 งานด้านหลักสูตรโดยอาศัยความร่วมมือของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยผู้บริหารไม่ได้ลงมือจัดทำหลักสูตรใน  
 รายละเอียดทุกขั้นตอน เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารไม่ได้ใช้เวลาในการเข้าสอนเองแต่ได้ใช้เวลาในการเข้านิเทศ  
 การสอนของครูด้วยตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน

ภาควิชา.....นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อนิสิต.....  
 สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....  
 ปีการศึกษา..... 2556.....

## 5483444427 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHSHVIORS

SARITAR KROMADIT: A STUDY OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION OF THE DEPARTMENT OF EDUCATION, BANGKOK METROPOLIS ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISESSIRI, Ph.D., 138 pp.

The objectives of this study were to study the school administrators' instructional leadership behaviors under the jurisdiction of the Office of Education, Bangkok Metropolis by using the concept of Hallinger & Murphy (1985)), Krug (1992), and Pongsin Visessiri (2010) The populations were the administrators of an elementary school under the jurisdiction of the Office of Education, Bangkok Metropolis, through an excellent level of the evaluation criteria of SMART SCHOOL project in 2011. The data providers were divided into 2 groups, administrators and teachers. Tools used in this research were the interview. From an analysis of data by content analysis found that.

Both administrators and teachers agreed that the administrators' instructional leadership behavior were minimum in teaching and learning aspect. While the administrators believed that their instructional leadership behaviors were most in teaching and learning atmosphere aspect. But teachers believed that the administrators' leadership behavior were most in the curriculum aspect.

An instructional leadership behavior in the learning atmosphere aspect found that the administrators have given priority to building management, to search for a knowledge provider, to set up exhibitions and field trips.

An instructional leadership behavior in the curriculum aspect found that the administrators have been focused on Plan, Supervision and Follow up based on the cooperation of the teachers and those who involved in the curriculum aspect. The administrators did not run the curriculum's detail in every step. It's obviously that the administrators did not take the time to attend students' class by themselves but they took the time to supervise the teacher's at least once per semester.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature .....

Field of Study Educational Administration ..... Advisor's Signature .....

Academic Year : 2013 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้หากไม่ได้รับความเมตตา ความช่วยเหลือ และความอนุเคราะห์ จากผู้ที่มีพระคุณหลายท่าน โดยผู้วิจัยมีความซาบซึ้ง เคารพ และรำลึกถึงพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้นอกจากจะให้ความรู้แก่ผู้วิจัยแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงอุดมการณ์ที่เป็นแก่นแท้ของการศึกษา และเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีจิตวิญญาณความเป็นครู ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งถึงความเข้าใจ และความเมตตาที่ได้มอบให้แก่ผู้วิจัย การดูแลเอาใจและความห่วงใย

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่มีความเมตตาในการให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ และความช่วยเหลือต่อผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ประธานกรรมการสอบ ที่กรุณาให้ความเมตตา คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งเป็นแบบอย่างของครูอาจารย์ที่ดีงาม

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาช่วยตรวจสอบ แก้ไข และให้คำแนะนำในการทำเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการ ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระและครู ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่คอยสร้างความสุข เสียงหัวเราะเป็นกำลังใจและสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ คุณแม่อบเชย ทองเหม และคุณวิกรม กรมดิษฐ์ มารดาและพี่ชายที่เคารพยิ่ง หากงานวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยขอขอบพระคุณดีนี้ให้กับทุกท่านดังที่กล่าวมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์.....	4
กรอบในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	7
ภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน.....	26
การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	43

	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	54
การดำเนินการเก็บข้อมูล.....	55
การจัดทำข้อมูล.....	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร.....	70
สถานศึกษาตามการรับรู้กลุ่มผู้บริหาร.....	70
ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร... สถานศึกษาตามการรับรู้กลุ่มครู.....	82
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปผลการวิจัย.....	108
อภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะ.....	115
รายการอ้างอิง.....	118
ภาคผนวก.....	126
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	127
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	129
ภาคผนวก ค รายชื่อกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ศึกษา.....	136
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	138



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษาชื่อโรงเรียนที่ตั้งขนาดประชากร.....	51
2	จำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน.....	53
3	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 1.....	64
4	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 2.....	64
5	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 3.....	65
6	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 4.....	65
7	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 5.....	66
8	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 6.....	66
9	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 7.....	67
10	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 8.....	67
11	ค่าเฉลี่ยข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมโรงเรียนทั้ง 8 โรงเรียน.....	68
12	วิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหารตามการรับรู้กลุ่มผู้บริหาร.....	70
13	วิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้กลุ่มครู.....	82
14	ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในภาพรวม.....	90
15	ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร.....	90
16	ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน.....	91
17	ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้.....	92

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ภาวะผู้นำ.....	15
2	ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน.....	16
3	แสดงแบบการเป็นผู้นำ.....	20
4	แสดงคำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของคำว่า “ผู้นำทางวิชาการ”.....	28

## บทที่ 1

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อม การเมือง สังคม วัฒนธรรมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอื่นๆ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อประเทศจึงจำเป็นที่ประเทศต้องเรียนรู้เพื่อจะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้คือ การพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพแต่ปัจจุบันพบว่าคุณภาพการศึกษาของไทยยังอยู่ในระดับต่ำมาโดยตลอด และเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขในทุกระดับถึงแม้ว่าระดับความรู้และโอกาสทางการศึกษามีทิศทางที่ดีขึ้นก็ตาม (ไกศิษฎ์เป็ลรินทร์, 2552)

การศึกษาของไทยก็ยังคงประสบปัญหาวิกฤติด้านคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องรวมถึงผู้นำทางการศึกษาที่ขาดคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านศีลธรรมจรรยาบรรณ (ปองสิน วิเศษศิริ, 2552) การปฏิรูปศึกษาตามกรอบแนวคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้ดำเนินการมาเป็นเวลากว่า 10 ปี แล้วแต่ผลของการปฏิรูปมีทั้งความสำเร็จและล้มเหลวอยู่หลายเรื่องด้วยกัน ดังที่เลขาธิการสภาการศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ธงทอง จันทรางศุ (2552: 1-5) ได้กล่าวว่าเรื่องที่สำคัญมากคือ การขยายโอกาสทางการศึกษา, การจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส, การเพิ่มงบประมาณทางการศึกษา และการมีระบบการประกันคุณภาพ เรื่องที่ล้มเหลว ได้แก่ การผลิตและพัฒนาครู ผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าจากทั้งปองสินและธงทองกล่าวเป็นไปในทางเดียวกันคือหนึ่งในปัญหาคุณภาพของการศึกษาไทยเกิดจากผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับที่นักวิชาการหลายคนได้ระบุว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะเพื่อให้มีผลที่มีต่อผู้เรียนนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ดังนี้ Lambert (2002) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องด้วยว่าในโรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทการเป็นนักพัฒนาการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะสูงตามไปด้วยอีกทั้ง Hoy (2003) ก็ได้ระบุว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนสูงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนแนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับ Brookorer, W.B & Lezotte (1979) ที่ว่า สถานศึกษาที่มีผลสำเร็จสูงกับสถานศึกษาที่มีผลสำเร็จต่ำยืนยันชัดเจนถึง "ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน" ของผู้บริหารว่ามี

ความสำคัญ สอดคล้องกับความคิดของ จันทร ทองนาคที่ว่า ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องให้ความสำคัญกับงานบริหารด้านการเรียนการสอนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (จันทร ทองนาค, 2545: 10)

กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีโรงเรียนในสังกัดถึง 437 โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ลงทุนทางการศึกษาอย่างมาก โดยมุ่งหวังที่จะให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสังกัดมีคุณภาพ จึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อที่จะพัฒนาให้คุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสูงขึ้น ([www.bangkokeducation.in.th](http://www.bangkokeducation.in.th) วันที่ 15 มกราคม 2556) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครนั้น พบว่าผลสอบ O-Net ในปี 2554 มีคะแนนค่าเฉลี่ยรวม 8 กลุ่มสาระวิชาอยู่ในระดับไม่น่าพอใจ โดยในระดับชั้น ป.6 ได้ร้อยละ 48.97, ม.3 ได้ร้อยละ 40.75 และ ม.6 ได้ร้อยละ 32.35 โดยผลสัมฤทธิ์วิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ยังไม่ถึงร้อยละ 50 ทุกวิชา (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ 2554) ผลลัพธ์ที่ปรากฏข้างต้นชี้ให้เห็นถึงคุณภาพการศึกษาที่ลดลงทำให้เห็นได้ว่าการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครยังมีปัญหา กรุงเทพมหานครจึงเร่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งรวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้วย โดยจัดการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องโดยจัดโครงการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว รวมทั้งหมด 321 โครงการในปีงบประมาณ 2554 เมื่อคิดเป็นตัวเงินถึง 144,166,007 ล้านบาท (แหล่งข้อมูล สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร 2554)

นับว่าเป็นการลงทุนที่สูงกรุงเทพมหานครได้มีการจัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดขึ้นทุกปีโดยทำการปฏิบัติตามกับนโยบายการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2545-2559) ที่มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม สร้างศักยภาพในการบริหารงานภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองรอบด้าน แต่การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีการศึกษาสภาพและปัญหาของบุคลากรนั้นๆ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมการสำรวจภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนก็นับเป็นหนึ่งในการศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานในส่วนที่เป็นสภาพและปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรเป็นการประเมินให้เห็นระดับพฤติกรรมที่บุคลากรชั้นผู้บริหารปฏิบัติเพื่อที่จะได้นำผลไปจัดการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความประพฤติให้เป็นผู้หน้าที่เหมาะสม ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนและการเรียนรู้พฤติกรรมตามบทบาทผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

กรุงเทพมหานครจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นการได้ข้อมูลว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำทางด้าน การเรียนการสอนหรือไม่แค่นั้นเพียงใด จะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรืออีกนัยหนึ่งคือนำไปใช้ในการ บริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครต่อไปผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของผู้บริหารสถานศึกษากรุงเทพมหานคร

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีโรงเรียนในสังกัด 437 โรงเรียน ทั้งในระดับ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีนักเรียนจำนวน 4 แสนคน (แหล่งข้อมูล: กลุ่มงานอัตรากำลังและ การจ้างกองการเจ้าหน้าที่สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร 2554) จึงนับว่าเป็นเยาวชนกลุ่มใหญ่ การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดจึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่าง ยิ่งต่อไปทั้งกับกรุงเทพมหานครและการจัดการศึกษาของชาติในภาพรวม

### คำถามการวิจัย

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก การศึกษากรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตวิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์มา จากนักวิชาการหลายท่านโดยเลือกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริบทบริหารวิชาการด้านการเรียน การสอน Hallinger & Murphy (1985), Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ (2010)

2. ประชากรในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่เปิดการเรียนการสอนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 ที่ในโครงการ SMART SCHOOLที่ผ่านเกณฑ์ประเมินระดับดีเยี่ยมซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 40 โรงเรียน

## นิยามศัพท์

คำสำคัญที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

**ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน** หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทำให้เกิดผลทางด้านการเรียนการสอนตามเป้าหมายโดยต้องปฏิบัติงานในด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นหลัก

**พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร** หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินงานนี้ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

**พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานด้านการเรียนการสอนได้แก่การนิเทศ กำกับ ติดตาม พัฒนา แลกเปลี่ยน ส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู ตรวจสอบประเมินผล ความก้าวหน้าของนักเรียนโดยพิจารณาผลทดสอบการนำผลการตรวจสอบประเมิน ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายโรงเรียน การหาแนวทางพัฒนาการเรียนการสอน

**พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้** หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนรวมถึงกิจกรรมและแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน ทำตนเป็นแบบอย่างและสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัลในการเลื่อนขั้นเงินเดือนในการทำงานของครูส่งเสริมพัฒนาผลงานทางวิชาการครูและนักเรียน

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพโรงเรียนตามโครงการ SMART SCHOOL ผ่านใน

ระดับดีเยี่ยม ซึ่งอีกนัยหนึ่งคือ โรงเรียนที่มีผลการเรียนของนักเรียนดี จึงน่าสนใจที่จะศึกษาว่า โรงเรียนเหล่านี้มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอย่างไรมากน้อยเพียงใด

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์มาจากของนักวิชาการหลายท่านโดยเลือกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริหารวิชาการด้านการเรียนการสอน Hallinger & Murphy (1985), Krug (1992), และปองสินวิเศษศิริ (2010)

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับสำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อนำไปประกอบการพิจารณา การวางแผน กำหนดนโยบาย ส่งเสริม และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับตัวผู้บริหารเองและผู้บริหารหน่วยงานอื่น จะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น
3. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการวิจัยต่อไปในอนาคต

### ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพโดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นเครื่องมือเพื่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในโครงการ SMART SCHOOL และได้รับการประเมินคุณภาพได้ผลในระดับดีเยี่ยม

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่ถูกเลือกสัมภาษณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นคำตอบและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนา



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากหัวข้อวิจัย“การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยขอแนะนำเสนอเป็นหัวข้อต่างๆ โดยผู้วิจัยได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแทรกไว้ในเนื้อหาที่ตรงกับหัวข้อที่จะนำเสนอต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
3. การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

#### 1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

##### 1.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ในเรื่องภาวะผู้นำนั้นผู้วิจัยขอแนะนำเสนอให้เห็นที่มาของภาวะผู้นำก่อนโดยจะขอแสดงความหมายของคำว่าผู้นำที่จะแสดงให้เห็นถึงเรื่องภาวะผู้นำมีการให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผู้วิจัยพบว่า นักวิชาการด้านนี้ ส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในแนวที่ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจมีตำแหน่งหรือมีอิทธิพลทั้งด้านความคิดและด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (บุญช่วย ศิริเกษ, 2540: 205; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540: 8; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12-13; นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2551) ในขณะที่

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551) ได้แจงรายละเอียดของความหมายผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในมุมมองการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นดังนี้คือผู้นำมีความหมายถึงผู้ที่

1. ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ หรือกลุ่มองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
5. ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ตำแหน่งของงาน)

ซึ่งสอดคล้องกับ Neagly ที่กล่าวถึงเรื่องความมีอิทธิพลดังกล่าว (อ้างถึงใน อัมพน เหล่าพราหมณ์ 2536: 19) และสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ เพียงแต่วิโรจน์ได้เพิ่มเติมว่าอิทธิพลนั้นจะใช้ผ่านกระบวนการบริหารเพื่อให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (วิโรจน์ สารรัตนะ; 2545: 26)

ผู้วิจัยพบว่าจากงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำทั้งหลายที่ได้ศึกษามาแล้วแล้วแต่ระบุไว้ว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการทั้งสิ้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งตามตำแหน่งในหน้าที่รับผิดชอบและตามบทบาทและพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรจะมีและปฏิบัติคือการแสดงพฤติกรรมที่สามารถชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้นั้นเอง ส่วนผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำอย่างไรเพียงใดจะได้อธิบายต่อไปในหัวข้อภาวะผู้นำ

จากที่ทราบแล้วว่าผู้นำหมายถึงอะไรแล้วจึงขอเข้าสู่เรื่องภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำในเรื่องความหมายของภาวะผู้นำนั้น เป็นเรื่อง que ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลของตน โดยควรใช้โดยวิธีการอย่างไรก็มีความแตกต่างกันไปตามแบบอย่าง (Style) ของตนดังที่ Gibson and Others (1997: 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือการพยายามโดยวิธีต่างๆ ในการใช้อิทธิพลชักจูงใจผู้อื่นปฏิบัติกรต่างๆ เพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

Bovee and Others (1993: 468) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการที่จะพูดกระตุ้นและการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรกระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1.ขั้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือปฏิบัติตามเป้าหมาย 2.ขั้นกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายองค์กรและ 3.ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมองค์กร

Yukl (2001: 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลหนึ่งเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน กิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

Bernhard & Walsh (1995 อ้างถึงใน พงษ์รัตน์ บุญญานุรักษ์, 2544) ได้เสนอลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการดังนี้

1. มีความว่องไว (Awareness) คือต้องประเมินผลกระทบจากกลุ่มต่อกลุ่มอยู่เสมอ โดยมีความระแวงระวังในตน (Self-awareness) ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการดังนี้

1.1 ความมีวุฒิภาวะ (Maturity) ซึ่งหมายถึงความเต็มใจ และมีความสามารถที่จะทำงาน ผู้นำจึงต้องตรวจสอบความรู้และแรงกระตุ้นของตนเองเสมอ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะทำหน้าที่ “ผู้นำ” ไม่ใช่แต่การได้ตำแหน่งเท่านั้น แต่ต้องทำงานในตำแหน่งได้ด้วยความรู้สึกของตนเองว่ามีความสามารถที่จะทำหน้าที่

1.2 ความสามารถ (Ability) ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ผู้นำต้องสามารถบ่งชี้จุดแข็ง จุดด้อยและระบุปัญหาได้ เพื่อที่จะทำงานโดยลดข้อจำกัด ทำให้จุดด้อยกลายเป็นจุดแข็ง และรักษาจุดแข็งโดยพัฒนาต่อไป เน้นว่าผู้นำต้องมีความรู้เป็นฐาน หากปราศจากความรู้จะแสดงบทบาทผู้นำไม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การกำหนดเป้าหมาย (Objective) ผู้นำต้องสามารถกำหนดเป้าหมายได้ และสื่อสารเป้าหมายไปสู่ผู้ร่วมงานได้อย่างเข้าใจ การที่จะทำงานไปสู่เป้าหมายต้องการทรัพยากรหลายประการเช่น เวลา เงิน บุคคล เป็นต้น เป้าหมายจึงต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง เป้าหมายมีทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมายและมีวิธีทำงานไปสู่เป้าหมาย

1.4 อำนาจ (Power) ผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่อง “อำนาจ” การใช้อำนาจจะใช้อย่างไร เมื่อไร เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ด้วยเหตุผลสำคัญขององค์กร ไม่ใช่เหตุผลส่วนตัว โดยทั่วไปแล้วจะมีการให้อำนาจ โดยตำแหน่งมากกว่าอำนาจในรูปแบบอื่น ซึ่งให้คุณค่าต่ำและไม่ยั่งยืน ผู้นำจะต้องเรียนรู้อำนาจเพื่อการใช้อำนาจที่เหมาะสม

1.5 บุคลิกภาพ (Personality) สิ่งที่ต้องแสดงออกให้ปรากฏในบุคลิกภาพคือ ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเป็นมิตรและมีวิธีในการทำงาน

1.6 ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ผู้นำต้องนำความคิดและสื่อสารข้อมูลไปสู่กลุ่ม จึงต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ตรงจุดและชัดเจน เพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลทางความคิดต่อกลุ่มได้

2. มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) คือจะต้องแสดงออกถึงความรู้สึก ความต้องการ จุดยืนและสิทธิของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ได้ ผู้ที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสมจะสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดกับผู้อื่น ตัดสินใจและมีทางเลือกของชีวิตให้ตนเองสามารถแสดงออกถึงความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งด้วยคำพูดและท่าทาง ผู้นำจะต้องพยายามพัฒนาทักษะการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสม ที่ไม่เอนเอียงมากไปในทางก้าวร้าวหรือยอมตาม

3. ความตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการทำงาน (Accountability) ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อผลการทำงานทั้งของตนเองและกลุ่ม โดยต้องตอบคำถามและอธิบายการกระทำของตนเอง กลุ่มและองค์กรได้ไม่ว่าผลจะเป็นทางบวกหรือทางลบ การอธิบายผลของการกระทำเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะหมายถึงการใช้เหตุผลในการอธิบาย โดยจะต้องมุ่งที่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ ความรู้ทฤษฎีและการวิจัยจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของเรื่องนี้

4. การปกป้อง (Advocacy) ผู้นำต้องสนับสนุน ปกป้อง และรักษา ทุกสิ่งและทุกคนในกลุ่ม ในองค์กร โดยต้องมีวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในขอบเขตของสิทธิหน้าที่และกฎหมาย

5. การพัฒนาทีม (Group Development) ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างความเป็นตัวของตัวเองด้วย ต้องให้สมาชิกในกลุ่มได้มีความเจริญเติบโต และมีพัฒนาการอย่างถูกวิธีและถูกเวลา อย่างมีคุณธรรม และสามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลที่น่าเชื่อถือ

จะเห็นว่าในข้อ 2 ของ Bernhard & Walsh ข้างต้นได้ระบุถึงพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมซึ่งก็คือ แสดงออกให้เหมาะสมกับงานและกับคนโดยได้อธิบายว่าลักษณะสำคัญ 5 ประการของภาวะผู้นำที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ พัฒนาได้ สร้างให้เกิดทักษะได้ ผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยต้องรู้จักจุดอ่อน จุดเด่นของตนเอง

Bass (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิทยาศาสตร์ 2550:8-9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้จำแนกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Compliance) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือดลใจ สมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตาม มิใช่การบังคับ ชูเชิญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

จากข้อ 5 ที่ Bass กล่าวถึง ภาวะผู้นำในฐานะผู้พฤติกรรมนั้นผู้วิจัยมีความเห็นด้วยและต้องการจะศึกษาภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้พฤติกรรมดังกล่าวโดยในงานนี้ ผู้วิจัยพอที่จะสรุปได้จากความหมายของภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการที่ตัวผู้นำมีความสามารถและใช้ความสามารถในการทำงานโดยจะใช้ผ่านพฤติกรรมในลักษณะ ในเพียงใด สำหรับผู้วิจัยนั้นผู้วิจัยสนใจศึกษาพฤติกรรมในความเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งในกิจการโรงเรียนผู้นำควรต้องใช้แบบอย่างการทำหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อนำงานทางวิชาการซึ่งแบ่งหัวใจของการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งอีกนัยหนึ่งคือ งานทางด้านกรเรียนการสอน

## 1.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

จากการที่ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่ อยู่ภาคใต้อำนาจบังคับบัญชา และมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร, 2543: 4 ) ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีหน้าที่ วางแผน และจัดระเบียบให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีบทบาทในการชี้นำ (Leading) ให้ผู้อื่นยอมรับในแนวความคิดและนำความคิดลงไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในการที่จะ แสดงภาวะผู้นำนั้นผู้นำจะแสดง **พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เมื่อปฏิบัติ** แล้วจะก่อให้เกิด อิทธิพลต่อผู้ตามให้ต้องปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดงานตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมหรือการกระทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจึงย่อมแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม นั้นๆ เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำ (วรวิทย์ จินดาพล, 2542: 57-58)

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 ก: 55-56) กล่าวถึงความสำคัญ ของภาวะผู้นำของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ผู้บริหารโรงเรียนเพราะการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้อง ใช้ภาวะผู้นำเข้าช่วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นตัวแทนใน การดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย **การแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในการทำงานนั้น ๆ จะนำมาซึ่งความสำคัญของหน่วยงาน** ดังนั้นจะเห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้รับความสนใจตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันและมีการศึกษาต่อไป อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัย อธิบาย เพื่อให้สามารถ เข้าใจ ทำนาย และควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด (Lussier and Achua, 2001; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; วิโรจน์ สารรัตน์, 2547; ไพฑูรย์ สิ้นลา รัตน์, 2547; ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ, 2547) คือ 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง คุณลักษณะ 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4. ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

### ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวผู้นำมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณคือว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ งานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1904-1940 แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม ความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่มีการศึกษากันมากคือ พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ตาข่ายการบริหารของเบรคและมอร์ตัน Blake and Mouton's managerial Grid ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

#### การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin, Lippett and White (1939 cited in Lunenburg and Ormstein, 2000) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม รูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด ถ้า ผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กรก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กร

การศึกษากาเวผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษากาเวผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ Halpin, Winer and Stogdill(cited in Hoy and Miskel,2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือผู้นำที่มุ่งโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งงานเป็นหลัก เน้นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผนอธิบายได้ชัดเจน กำหนดช่องทางภารกิจ การติดต่อสื่อสาร และระบบวิธีปฏิบัติงาน และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อร่วมงาน

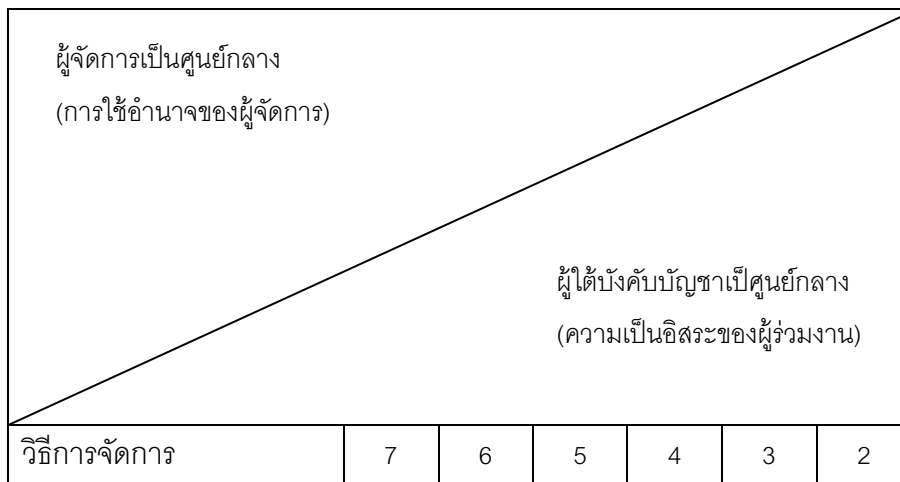
การศึกษากาเวผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษากาเวผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษา รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) ผู้นำจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้องพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและพฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production Center Supervisors หรือ Task- Oriented) ผู้นำจะมอบหมายงาน กำกับ ควบคุม กิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ น้อยมาก

การศึกษากาเวผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(The Harvard studies) Tannenbaum& Schmidt (1958cite in Lim & Daft, 2004) นำผลการวิจัยมา จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 7 ช่วงเริ่ม จากพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้นำที่เน้นเจ้านายเป็นศูนย์กลาง (Boss centered leadership) ไปยังพฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบอัตตาธิปไตยน้อยที่สุด ซึ่งเป็นผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง (Subcoordinate centered leadership)





รูปภาพที่: 1 ภาวะผู้นำของ Tannenbaum Schmidt

ที่มา: (สุภาพร ดาวดี, 2549)

จากแผนภาพดังกล่าวให้ความสำคัญกับระดับการใช้อำนาจของผู้จัดการกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการกระทำสิ่งต่าง ๆ หรือในการตัดสินใจ จะเห็นว่าขีดสูงสุดของการใช้อำนาจและความเป็นอิสระไม่ได้อยู่ที่ 100% เพราะเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ที่ผู้จัดการจะใช้อำนาจเด็ดขาดอย่างพวกเผด็จการหรือผู้จัดการก็ไม่ควรให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปจนหมดเพราะอาจกลายเป็นการออกจากตำแหน่งไปโดยปริยาย จากแนวคิดสามารถลำดับความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้จัดการแบ่งออกเป็น 7 วิธีดังนี้

1. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่กันเองภายในขอบเขตที่ผู้จัดการเป็นผู้กำหนดโดยมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามีการตรวจสอบการทำงานในระยะยาว
2. กำหนดขอบเขตการดำเนินงานของกลุ่ม และให้อิสระแก่กลุ่มในการตัดสินใจว่าจะทำงานอย่างไร
3. ผู้จัดการให้โจทย์กับทีมและให้สมาชิกทีมเสนอความคิดเห็นว่าควรจัดการอย่างไรกับปัญหาต่าง ๆ แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีที่จำดำเนินการ
4. ผู้จัดการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจของตนเสนอต่อกลุ่มซึ่งกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้
5. เสนอความคิดเห็นของผู้จัดการต่อกลุ่มและให้กลุ่มแสดงความคิดเห็นโดยผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจ
6. ผู้จัดการขายความคิดของตนให้กับกลุ่มโดยไม่เปิดช่องให้กลุ่มได้แย้งอธิบายหรือซักถาม

7. การตัดสินใจอยู่ที่ผู้จัดการเท่านั้น ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตาม

ตาข่ายการบริหารของเบรคและมอร์ตัน (Blake and Mouton's managerial Grid)

วิธีการอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) คือ ตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งพัฒนาโดย เบรคกับมอร์ตัน (Blake and Mouton, 1964:11 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544 : 76-79) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน (Concern for People) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ประกอบด้วยความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

2. มิติมุ่งผลิต (Concern for Production) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพผลงาน เป็นต้น

โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตาข่ายการบริหารของเบรคกับมอร์ตัน แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตาข่ายการบริหารงานจึงเป็นภาพดังนี้



รูปภาพที่: 2 ตาข่ายการบริหารของเบรค

ที่มา:S.P. Robbins, Organizational behavior ,9 ed.(New Jersey: Prentice-Hall.,2001),115.

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้ที่ไม่สนใจในทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารแบบเฉื่อยชา เรื่อยๆ ไม่มีจุดหมายเป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่นๆ ใน

องค์กรมอบอำนาจให้คนอื่นมักโยนความผิดให้คนอื่น เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดเพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลางแยกตนเองออกจากสถานการณ์ความขัดแย้ง มักจะแก้ปัญหาตามกฎระเบียบ

2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดเป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความกันเองโดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลายมิได้มุ่งผลิตผลของงาน พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ เมื่อเผชิญความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะพยายามกลบเกลื่อนหรือทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป โดยพยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบ (9,1) เป็นผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) มุ่งแต่จะให้งานสำเร็จอย่างเดียวไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานไม่สนใจความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบและการสั่งการ เมื่อมีความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจในการบังคับระงับความขัดแย้งโดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน และตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวลูกน้องรวมหัวต่อต้าน

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงานทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจให้ความผูกพันกับงานและกับองค์กร งานที่ทำมีความสำเร็จสูง เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งคือใครจะสนใจว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุหาข้อมูลของความขัดแย้งและใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควรเพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใดพยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน

**จากพฤติกรรมของผู้บริหารแต่ละแบบสามารถสรุปได้ว่า** ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์(Situational Leadership)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวทางการคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ ทฤษฎีต่างๆ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย House and Other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ Hersey and Blanchard และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย House and Other(Cited in Lunenburg and Ornstein,2000) ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อ แรงจูงใจ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ **พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ** พฤติกรรมผู้นำ Leader Behavior

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังการชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและกระบวนการ

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเน้นความเป็นเลิศเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

3. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศเป็นมิตรในการทำงาน

4.ภาวะผู้นำให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ซึ่งตัวแปรด้านสถานการณ์มี 2 ชนิดคือ

1.คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วยความต้องการส่วนบุคคล ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะของบุคลิกภาพ

2. ความกดดันและการเรียนรู้ของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยโครงสร้างของภารกิจระดับของความเป็นพิธีการ และปทัศสถานของกลุ่มงาน

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายให้ความสำคัญกับประสิทธิผล โดยหมายถึงสภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่อุปความสำเร็จของการปฏิบัติงาน **พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลถ้ายกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มการยอมรับของผู้นำและส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา**

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Cited in Hoy and Miskel, 2001) พยายามอธิบายแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับวุฒิภาวะของผู้ตาม จากทฤษฎี 3 มิติของเรดติน เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด นำมาสร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบคือ

1. แบบสั่งการ telling เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
2. แบบการแนะนำ selling เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย
3. แบบการให้มีส่วนร่วม participation เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงาน
4. แบบการมอบอำนาจ delegating เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

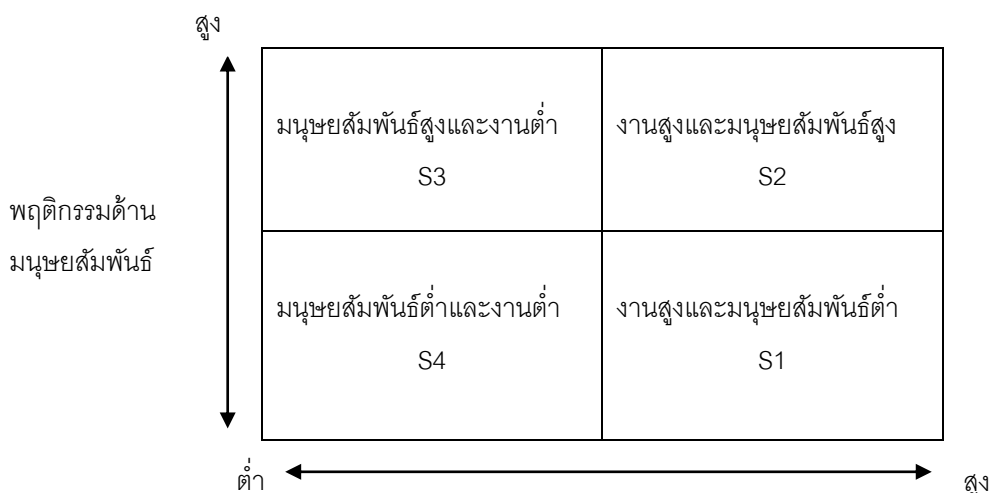
เพื่อให้เกิดประสิทธิผลผู้นำจำเป็นจะต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ จะต้องสั่งการอย่างละเอียดให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2.1 ภาวะผู้นำแบบการแนะนำ เหมาะกับผู้ตามที่เต็มใจจะปฏิบัติงานสูงแต่ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำยังจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แจงในระดับมากอยู่

3.1 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม จะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานและใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

4.1 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ ผู้นำที่มอบอำนาจ จะตั้งเป้าหมายที่ทำทนายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเน้นความสำคัญไปที่การเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง



รูปภาพที่ 3 แสดงแบบการเป็นผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton(1973 Cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้เสนอแบบการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น 5 ประเภท โดยเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่อัตตาริปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุดโดยมีสัญลักษณ์ A เป็นลักษณะอัตตาริปไตย C เป็นลักษณะให้คำปรึกษา แนะนำ และ G เป็นลักษณะของการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อยผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแบบอัตตาริปไตยอาจจะดีในบางสถานการณ์ซึ่งในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่ในสภาพการบริหารงานในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะต้องการมีส่วนร่วมซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติ (Daft,1999)

**ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ**

กลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความพยายามที่จะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ (Lussier and Achua, 2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมี (Charismatic Leadership)

ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธาน และเป็นศูนย์รวมความศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา บารมีมีลักษณะ 5 ประการด้วยกัน (นิตยา สัมมาพันธ์, 2546) 1)มีวิสัยทัศน์ 2)มี

ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 4) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อม 5) กล้าที่จะแสดงออกความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด และมีความไม่แน่นอนสูง

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ Leadership และได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำทางการเมือง 2 รูปแบบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง คือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน Burns (1978: 4) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีคุณลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นหรือเรียกว่า มี บารมี Charisma โดย Bass กล่าวว่า คุณลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีในตัวผู้นำทุกคน เพราะจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา ยอมรับไว้วางใจ ยกย่องชื่นชมและภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานด้วย ผู้ตามจะเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้ตามจะมีความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำและองค์กร กระทำในสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันและเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองได้เป็นอย่างดีการยอมรับนับถือตนเองมีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง สามารถพูดโน้มน้าวจิตใจหรือกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความเจริญก้าวหน้า เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและกระตือรือร้นในการทำงานผู้นำจึงทำหน้าที่เป็นทั้งครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามและคาดหวังผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในแง่ดีเสมอ

2. คำนึงถึงความแตกต่างกันของบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงเป็นความสามารถของผู้นำในการทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านั้น คำนึงถึงจุดเด่น จุดด้อย และให้การเอาใจใส่อย่างเหมาะสม ผู้นำต้องคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำต้องรับรู้คุณค่าของผลงานที่

ประสบความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าของตนเองและปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น

3. กระตุ้นให้เกิดการใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและเกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน โดยรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะหาข้อสรุปใหม่เพื่อใช้แก้ปัญหาโดยใช้หลักการของเหตุและผล การใช้ประสบการณ์และการสังเกต ใช้การสร้างทีมงานในองค์กร ยึดถืออุดมการณ์เป็นหลัก

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ตามแนวคิดของ Bass เป็นการเสริมแรงด้วยการสร้างข้อตกลงร่วมกันว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับสิ่งตอบแทนที่ต้องการ หรือละเว้นจากการถูกลงโทษ เมื่อพยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนแบ่งออกได้เป็นสองแนวทางคือ (Bass, 1985: 121-149)

1. ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) โดยผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อตกลงร่วมกันในการให้รางวัลตอบแทนเมื่องานเกิดความก้าวหน้า หรือบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี หรือเสนอค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ให้โบนัสและเลื่อนขั้น

2. การจัดการโดยการยกเว้น ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบและเสริมแรงในสถานการณ์ (Management by exception, negative feedback and contingent aversive reinforcement) ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดหรือปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ผู้นำจะให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงลบ เช่น แสดงความไม่เห็นด้วยหรือว่ากล่าวตักเตือนโดยไม่ใช้อารมณ์ ซึ่งสามารถที่จะปฏิบัติหรือให้การสนับสนุนที่เหมาะสมได้ วิธีการนี้สามารถจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและเกิดความก้าวหน้าในงานได้เช่นเดียวกับการให้รางวัล ส่วนการเสริมแรงในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ โดยการตักเตือน การวิจารณ์ตำหนิหรือลงโทษ จนถึงการปรับค่าทดแทน การพักงานหรือการให้ออกจากงาน

จะเห็นได้ว่าในเรื่องทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น นักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งในมิติคุณลักษณะหรือคุณสมบัติและ**ในมิติพฤติกรรม** จึงพอจะกล่าวได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีมากมายและในหลายมิติ ต่อไปนี้จะขอนำเสนองานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยมีหลายรายที่ศึกษาในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงเช่น พันัส หันนาคินท์ (2524:91) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำว่า



หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางสังคมเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการ ดังนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำในโรงเรียนก็คือ บุคคลที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางสังคมเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้งานของโรงเรียนดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ในการศึกษา **พฤติกรรมภาวะผู้นำ** ผู้วิจัยพบว่าเป็นการนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นผู้นำมาใช้ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายพฤติกรรมภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ

สมยศ นาวิการ (2520: 205) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน กระบวนการของพฤติกรรมภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation)

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์ (2530: 135) ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือการกระทำที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ศิริ เจริญวัย (2521 อ้างถึงใน ประดิษฐ์ ชัยปรีชา, 2532) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายโดยโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาทางแก้ปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

สุกานดา ตปนียาวุฑูร (2538: 90) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำได้ใช้พฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเคารพเลื่อมใส ศรัทธา ยินยอม ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 11) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถของตนชักชวนผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

Halpin (1966 อ้างถึงใน กิติพันธ์ รุจิรกุล, 2529) ได้ให้ความหมายไว้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Carter (1953) ได้สรุปความหมายของพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่า คือพฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

ส่วน Shartle (1956) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ด้วยเป้าหมายเดียวกัน

Fiedler (1967) ให้ความหมายพฤติกรรมภาวะผู้นำ พฤติกรรมนั้นเป็นการกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันในการอธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้น

Owens (1987: 128 อ้างถึงใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) ได้อธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้นไม่ควรมุ่งเพียงแต่ว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไรแต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดยการจัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกันและประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่ ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงควรมีการศึกษาทั้งตัวผู้นำคือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย

Yukl (1998: 57-61) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 19 ด้านด้านคือ

1. เน้นในการปฏิบัติงาน (Performance Emphasis) ผู้นำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามความสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงาน และพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

2. มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำเป็นคนมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความเที่ยงตรง มีความยุติธรรม

3. แรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่มสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มได้

4. การชื่นชมและยกย่อง (Praise-Recognition) ผู้นำหรือผู้บริหารควรกล่าวให้การชื่นชมยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การให้รางวัล (Structuring Reward Contingencies) ผู้นำหรือผู้บริหารให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Participation) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา
7. การมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินการอย่างอิสระ (Autonomy-Delegation) ผู้นำมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตนเอง
8. การแสดงบทบาทอย่างชัดเจน (Role Clarification) ผู้นำได้แจ้งรายละเอียดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบาย กฎระเบียบ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับรู้ ตลอดจนสิ่งที่ผู้นำคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
9. การตั้งเป้าหมาย ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
10. การฝึกสอนงาน ผู้นำกำหนดความต้องการฝึกงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดสอนงานที่จำเป็นให้
11. การเผยแพร่ข่าวสาร (Information Dissemination) ผู้นำให้ข่าวสารด้านการพัฒนาที่มีผลต่องาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร
12. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้นำสามารถที่จะนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในการแก้ปัญหา
13. การวางแผน (Planning) ผู้นำสามารถวางแผนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
14. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกันได้ในแต่ละฝ่าย
15. ความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) ผู้นำอำนวยความสะดวกให้ความสะดวกในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ
16. การเป็นตัวแทน (Representation) ผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญในองค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานของตนเอง
17. การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) ผู้นำพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างมิตรภาพต่อกัน ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข่าวสารกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
18. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและช่วยขจัดความขัดแย้ง

19. การวิพากษ์-ความมีวินัย (Criticism – Discipline) ผู้นำวิพากษ์หรือสร้างวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพไม่เชื่อฟัง ไม่ปฏิบัติตามกฎ ผู้นำจะเรียกมาตักเตือนตำหนิ

จากการศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่น่าสนใจยิ่ง เพราะเป็นทั้งสิ่งที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนโดยการรับรู้ของตัวเองและผู้อื่นว่าผู้นำนั้นมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่เหมาะสมถูกต้องตามบทบาทตามลักษณะงานที่กำลังทำหรือไม่อย่างไร และพฤติกรรมนี้เองที่ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถจะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้องและเกิดผลต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย

## 2. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

จากที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเรื่องภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำข้างต้นแล้วนั้น ในเรื่องภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนนับเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเพียงแต่ภาวะผู้นำและพฤติกรรมในส่วนนี้จะมุ่งเน้นไปในเรื่องกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยจากการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันยึดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เป็นหลัก มีการกำหนดในมาตรา 4 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรับผิดชอบหลายอย่าง ตั้งแต่เป็นผู้จัดการ (Manager) เป็นผู้บริหาร (Administrator) และยังต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ด้วย (ปองสิน วิเศษศิริ, 2550) หากแต่ในปัจจุบันผู้บริหารยังแสดงบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการน้อยมาก เมื่อเทียบกับบทบาทอื่นๆ (ธีระ รุญเจริญ, 2546:16-17) ทั้งๆ ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการนับเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (สุรัสวดี ศิลปะอนันต์, 2543: 35) ปองสิน วิเศษศิริได้อธิบายถึง ความหมายของผู้นำทางวิชาการ งานของผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ และคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป ความหมายของผู้นำทางวิชาการ นั้น ปองสิน วิเศษศิริได้ให้ความหมายอย่างน่าสนใจไว้ดังนี้ คำว่า “ผู้นำทางวิชาการ” ประกอบด้วยคำสำคัญสองคำ คือ “ผู้นำ” และ “วิชาการ” คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีตำแหน่งปฏิบัติงานในหน้าที่สูงสุดขององค์กรหรือหน่วยงานและเป็น

ผู้มีความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามในบริบทของสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ผู้นำทางวิชาการจึงหมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลหรืออยู่ในตำแหน่งสูงสุดของโรงเรียนที่ทำหน้าที่ในการนำหรือบริหารงานวิชาการของโรงเรียน งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมีหลากหลายไม่ใช่เฉพาะแต่งานวิชาการเท่านั้น

ปองสิน วิเศษศิริระบุว่า “ผู้นำทางวิชาการ” ตรงกับภาษาอังกฤษที่ใช้ว่า “Academic Leader” หรือ “Instructional Leader” การเป็นผู้นำทางวิชาการมีความหมายแตกต่างไปจากการเป็นผู้จัดการ (Manager) หรือ ผู้บริหาร (Administrator) ในหลายๆ ด้านผู้บริหารโรงเรียน (School Administrator) ที่มองว่าตนเองเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารมักจะใช้เวลาและความสนใจกับงานในหน้าที่บริหารจัดการ (Administrative Duties / Management Duties) อื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้โดยตรง ต่างจากผู้บริหารโรงเรียนที่มองเห็นว่าตนเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader / Instructional Leader) ซึ่งจะทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และต้องทำตนเป็นผู้นำในการบริหารจัดการให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพอย่างน้อยตามมาตรฐานหรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันมักวัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความหมายของผู้นำทางวิชาการจึงหมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งเป้าหมายอย่างแน่วแน่ในการที่จะมุ่งเน้นเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียนโดยมี “การพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน” เป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ทั้งจากการปฏิบัติเองหรือการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน (Flath, 1989)

นอกจากคำว่า “Academic Leader” และ “Instructional Leader” ซึ่งตรงกับความหมายในภาษาไทยว่า “ผู้นำทางวิชาการ” แล้ว ปัจจุบันมีผู้เสนอให้ใช้คำว่า “Learning Leader” ขึ้นมาอีกคำหนึ่ง (Richard DuFour, 2002) โดยคำจำกัดความของคำนี้มีความหมายสอดคล้องกับที่สมาคมผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The National Association of Elementary School Principals, 2001) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Instructional Leadership” ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำที่ใช้ในการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Leading Learning Communities) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกจะพบกันเป็นประจำเพื่อหารือกันเรื่องงานและจะทำงานด้วยกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ผลัดกันสะท้อนความคิดเห็นในงานที่ตนรับผิดชอบโดยให้คนอื่นได้รับรู้ภาระงานหน้าที่และร่วมกันรับผิดชอบในงานที่ทำเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ในสิ่งที่นักเรียนเรียนรู้ ในชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้จัดให้มีการทำเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ความชำนาญของกันและกันมากกว่าการที่จะทำงานร่วมกันตามระบบการทำงานแบบมีสายชั้นตอนการบังคับบัญชา (Hierarchies) ที่มีผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือในแบบการทำงานแบบเดี่ยวโดด (Isolation) ที่มีผู้รับผิดชอบทำงานเพียงคนเดียว

ดังนั้นจึงพอที่จะสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School Administrator) ในตำแหน่งครูใหญ่ (School Principal) หรือผู้อำนวยการโรงเรียน (School Director) เป็นผู้นำ (leader) ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน (School Administration / School Management) ในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leader/Instructional Leader) โดยคำว่า “ผู้นำทางวิชาการ” ที่ใช้ในภาษาไทยนั้นมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษซึ่งนักวิชาการทางการศึกษาใช้แทนกันได้หลายคำเช่น 1. Academic Leader 2. Instructional Leader และ 3. Learning Leader โดยทั้งสามคำนี้มีความหมายตรงกันในมุมมองที่ว่า ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้ที่มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ คำที่ยังคงค้างคาอธิบายอยู่คือ “วิชาการ” ซึ่งตามมาด้วยคำถามที่ว่า งานวิชาการมีองค์ประกอบหรือมีขอบข่ายครอบคลุมงานอะไรบ้าง



**ผู้นำทางวิชาการ = Academic Leader = Instructional Leader = Learning Leader**

รูปภาพที่: 4 แสดงคำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของคำว่า “ผู้นำทางวิชาการ”

แหล่งที่มา: ปองสิน วิเศษศิริ (2010)

จากงานของปองสิน วิเศษศิริข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการหรืออีกนัยหนึ่งคือ ต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาใช้เป็นหลักในการทำงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะเรียนรู้และค้นหาพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งผู้นำทางการเรียนการสอนควรมีซึ่งในเรื่องนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆ หลายท่านได้อธิบายในเรื่องนี้ไว้ซึ่งหลักๆ มีความครอบคลุมในเรื่องเดียวกับเช่น แนวทฤษฎีทางพฤติกรรมภาวะผู้นำที่น่าสนใจและตรงกับหัวข้อที่ผู้วิจัยประสงค์ศึกษาอีกหนึ่งทฤษฎีคือแนวคิดทฤษฎีของ

Hallinger and Murphy (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยรายละเอียด

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining The School Mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครูผู้ปกครองและนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการเช่นการประชุมคณะครูการชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียนฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเช่นการพูดคุยกับครูเป็นต้น

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing The Instructional Program) การจัดการด้านการเรียนการสอนหมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอนซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบคือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and Evaluation Instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนนั้นผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียนให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการการให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating Curriculum) หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลจุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียนและคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student progress) ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการประเมินหลักสูตรการประเมินด้านการสอนและการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน(Promote School Climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) และเจตคติของบุคลากร และนักเรียนในโรงเรียนผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนทั้งด้านตัวครูนักเรียนและการเรียนการสอนรวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (protecting instructional time) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็กเด็กที่เรียนช้ารวมทั้งคำขอร้องต่างๆจากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดโดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียนผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่างๆที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครูซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครูผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives For Teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้อรวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้นรางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียวหากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สิ่งจูงใจโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการเป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมขณะประจำการรวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่างๆตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing And Enforcing Academic Standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูงและมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความ



คาดหวังซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียนและมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้จะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives For Learning) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการให้รางวัลและการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียนโดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้านกาให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

Hallinger and Murphy ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน (Instructional Leadership) พอสรุปพฤติกรรมที่ผู้นำควรปฏิบัติคือ 1) ด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตรจะเป็นเรื่องที่เน้นการประสานงานให้เกิดการนำหลักสูตรไปใช้ และติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียนตามหลักสูตรที่ใช้ 2) ด้านที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งครอบคลุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและส่งเสริมสนับสนุนการสอนของนักเรียนรวมทั้งการนิเทศและการประเมินครู การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การจัดสิ่งจูงใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานด้านวิชาการส่วนในด้านสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นเรื่องที่โดดเด่นที่ Hallinger and Murphy ได้ให้ความสำคัญไว้เป็นอันดับแรกๆ ซึ่งไม่มีนักวิชาการเน้นในเรื่องนี้มาก่อนดังนี้ ผู้วิจัยซึ่งเห็นว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่ Hallinger and Murphy กล่าวครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้ 1. หลักสูตร 2. การจัดการเรียนการสอน และ 3. บรรยากาศการเรียนรู้

Maryland State Board of Education (2005) ได้เสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 8 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. อำนาจความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามี

ความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณค่าท้าทายและเหมาะสมกับโรงเรียนสังคมและความต้องการพัฒนาของผู้เรียนมีการดำเนินการให้ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนจัดกิจกรรมในสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องๆได้ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะๆและจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

2. ร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกันในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการสร้างการยอมรับนับถือทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบในข้อตกลงที่ให้ไว้กับผู้เรียนทีมงานและผู้ปกครองมีความคาดหวังสูงเพื่อให้ผู้เรียนและครูได้มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมุ่งความมีประสิทธิภาพผลของทีมงานผู้นำโรงเรียนกำหนดประสิทธิผลของการเป็นชุมชนการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยแผนการปฏิรูปโรงเรียนการมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียนโดยการรับผิดชอบต่อร่วมกันในการวางแผนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนและเปิดโอกาสในการเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะครู

3. ติดตามดูแลความร่วมมือด้านหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมีส่วนร่วมในการสนทนากับครูเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้หลักสูตรแกนกลางและหรือหลักสูตรท้องถิ่นสนับสนุนให้มีการบูรณาการการวิจัยวิธีการจัดการเรียนการสอนกับการสอนในชั้นเรียนประจำวันมอบหมายงานให้แก่ครูอย่างเหมาะสมมีเป้าหมายและมีการประสานสัมพันธ์กันยกย่องชมเชยผลงานของครูที่แสดงถึงการเรียนรู้ใหม่ใช้การประเมินผลเป็นการวัดความรอบรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

4. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกตและประเมินผลของครูผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างข้อตกลงร่วมกันกับบุคลากรในการพัฒนาผู้เรียนด้วยการอ่านการเขียนการริเริ่มและการเรียนรู้ ใช้ข้อมูลผู้เรียนและข้อมูลที่รวบรวมได้จากกระบวนการสังเกตในการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งข้อมูลที่เป็นทางการระหว่างการประชุมตรวจการเช่นเดียวกับข้อมูลที่ไม่เป็นทางการจากการเยี่ยมเยียนการประชุมและการสนทนากับครูในเรื่องของการเรียนการสอนในชั้นเรียนกำหนดเกณฑ์และการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอยู่ที่ความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและการมีชื่อเสียงและพัฒนาการของขีดความสามารถความเป็นผู้นำโรงเรียน

5. สร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผลผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือใช้การประเมินระหว่างเรียนเป็นการประเมินผลความสำเร็จของผู้เรียนและเป็นหลักฐานสำคัญในการปรับปรุงการเรียนการสอนใช้การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์และใช้การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

6. ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนครูและผู้บริหารใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนของอย่างมีประสิทธิภาพใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอทบทวนสรุปข้อมูลโดยแบ่งเป็น

กลุ่มย่อยร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอนและคณะครูวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. มุ่งเน้นและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐานผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาวิชาชีพคือหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินมีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับเป้าหมายของการปฏิรูปสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนความร่วมมือและสะท้อนปัญหาในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายเหมาะสมกับความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของผู้เรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาในโรงเรียนกระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียนและชุมชนผู้เกี่ยวข้องและโรงเรียนเครือข่ายมีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (Instructional Leadership) โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบซึ่งถือว่าครอบคลุมกิจกรรมต่างๆของผู้นำทางวิชาการดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่าจุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจน ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้นๆการมีพื้นฐานความรู้กว้างๆที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอนโดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียง การนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนกลับแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้วผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของคุณครูแต่ละคนซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียนผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครูช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอนผู้บริหารไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้งแต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่ามี ความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบและคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ผู้บริหารรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่าสิ่งที่ถือว่าคุณดีคือการที่แต่ละคนทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆให้เกิดผลดีต่อพฤติกรรมชีวิตของนักเรียนและครูองค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้
4. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังต่างๆไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง
6. พัฒนาครูแกนนำ
7. พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

Weber (1996) มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ของภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน ผู้นำทางวิชาการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างวิสัยทัศน์เป้าหมายของโรงเรียนด้วยกัน

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามการปฏิบัติการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนจัดวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนทรัพยากรและสนับสนุนการใช้ประโยชน์เพื่อการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด และเป็นแบบอย่างและสนับสนุนการใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนการสอน

3. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นบวก ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้มีบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมาย สร้างความคาดหวังสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เป็นระเบียบ

4. การสังเกตและการพัฒนาการสอน ผู้นำทางวิชาการเข้าสังเกตการสอนและปรับปรุงการสอนโดยการเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียนและโดยการจัดโอกาสในการพัฒนาวิชาครู

5. การประเมินโครงการสอน ผู้นำทางวิชาการช่วยเหลือในการวางแผนการออกแบบการควบคุมการสอบและการวิเคราะห์การประเมินมีประสิทธิผลของหลักสูตร

Alig-Mielcarek & Hoy (2005) เสนอภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ (Instructional Leadership) ควรปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน ผู้นำทำงานกับครูอย่างมีความร่วมมือเพื่อกำหนด สื่อสารและใช้เป้าหมายร่วมของโรงเรียนใช้เป้าหมายในการตัดสินใจงานองค์การ ในการทำให้การปฏิบัติการสอนมีความสอดคล้องตามเป้าหมายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามหลักสูตร และจัดให้มีจุดหมายเพื่อกำหนดเป้าหมายเหล่านี้มุ่งเน้นให้ครูบรรลุพันธกิจร่วมกัน

2. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน มิฉะนั้นเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของผู้นำทางวิชาการในเรื่องของหลักสูตรวิชาการ กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การปรากฏ

กายให้เห็นอยู่ทั่วไปในโรงเรียน พุดคุยกับนักเรียนและครู ให้คำชมและสะท้อนความคิดเห็นสู่นักเรียนครู และชุมชนเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานทางวิชาการและสร้างความมั่นใจว่า เวลาการเรียนการสอนของโรงเรียนจะไม่ถูกรบกวน

3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง ในมิตินี้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์นักเรียนให้มากขึ้นโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และจัดหนังสือเกี่ยวกับอาชีพของครู จัดตำราและแหล่งข้อมูลอื่นๆ ให้ครู

Bossert (1988) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ Bossertมีดังนี้

1. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
2. ให้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
3. มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
4. ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
5. ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนการสอนจากเขตพื้นที่การศึกษา
6. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบชั้นตอนน้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง
7. รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในปัจจุบันนี้ต้องหลอมรวมลักษณะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional School Leadership) อันได้แก่ การประเมินครู กางจัดงบประมาณ การจัดทำตารางการเรียนการสอน และการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เข้ากับการเกี่ยวพันอย่างลึกซึ้งในเรื่องการสอนและการเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล (Effective Instructional Leaders) คือผู้ที่ใส่ใจอย่างมากต่อการจัดหลักสูตรและเรื่องราวเกี่ยวกับการสอนซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียน งานวิจัยยืนยันว่า บทบาทที่สำคัญนี้ขยายวงกว้างเกินขอบข่ายงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่นๆ ด้วย ผู้ประสานงานหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ผู้ดูแลงานการเรียนการสอน

Cheng (1996) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของCheng แบ่งเป็น 7 ด้านดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้สมาชิกสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน ให้สมาชิกมีโอกาสระบุปัญหาและความต้องการในโรงเรียน อำนาจความสะดวกการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายใน และภายนอกที่กระทบต่อโรงเรียน จัดทรัพยากร และให้โอกาสสมาชิกสะท้อนข้อค้นพบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อพัฒนาหลักสูตร นโยบายและวิธีการทำงานของโรงเรียน

2. การใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการวางแผนการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้สมาชิกให้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เทคโนโลยี และการเมืองว่ามีผลกระทบต่อการศึกษา ช่วยสมาชิกให้เอาใจใส่ในปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และประเด็นสำคัญทางการศึกษาในรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนช่วยสมาชิกในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน วิเคราะห์ความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียนและความต้องการการพัฒนาของครู ร่วมมือกับสมาชิกในการกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายทางการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากภายในและภายนอกโรงเรียน ทำให้แผนพัฒนาโรงเรียนและแผนการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนด

3. การประเมินผลคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาทำความเข้าใจแก่บุคลากรว่าเป็นการตรวจติดตาม และประเมินผลเพื่อการพัฒนา มอบอำนาจให้สมาชิกในการประเมินโรงเรียน ร่วมงานกับผู้ประเมินจากภายนอก และจัดทำรายงานการดำเนินงานและรายงานการพัฒนาของโรงเรียน ร่วมมือกับทุกฝ่ายในการตรวจติดตาม ประเมินผล ลดความยุ่งยากทางเทคนิค เพื่อให้การตรวจติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นำข้อค้นพบจากการประเมินผลโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนา หลักสูตร บุคลากรและโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง

4. การสร้างมั่นใจในการใช้การประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้สมาชิกเข้าใจคุณประโยชน์ของการติดตาม และประเมินผลว่าสามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองของบุคลากร ช่วยสมาชิกให้คุ้นเคยกับพัฒนาการใหม่ ๆ ในการติดตามและประเมินผล การศึกษาอำนวยความสะดวกให้สมาชิกเชื่อมโยงกระบวนการติดตาม และประเมินผลเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษา และเป้าหมายทางการเรียนการสอน

5. การอำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิกในการกำหนดนโยบาย หลักสูตร และวิธีการปฏิบัติงานของ

โรงเรียน ช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิกให้สามารถแนะนำ ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อนร่วมงานในการใช้หลักสูตร และการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนทางวิชาการแก่สมาชิกในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของโรงเรียน ตามแผนงานของโรงเรียน แผนการใช้หลักสูตร และการพัฒนารายบุคคล ช่วยให้ทุกคนมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และการสอนตามหลักสูตร

6. การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความชัดเจนในบทบาทของสมาชิกทุกคนในองค์การจนกระทั่งสามารถอธิบายได้ให้สมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบ และมีอำนาจอย่างแท้จริงในการทำงาน การแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สร้างความชัดเจนให้ทุกบทบาทหน้าที่ สร้างเครือข่ายการสื่อสาร และความร่วมมือที่เหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ

7. การจัดโครงสร้าง จัดคนเข้าทำงาน และสั่งการอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อบริหารจัดการโรงเรียน และหลักสูตร ขยายโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียนและโอกาสพัฒนาตนเองของครู โดยอาศัยโครงสร้างที่เหมาะสม และโดยอาศัยการจัดคนเข้าทำงาน และการสั่งการที่เหมาะสมการจัดคนเข้าทำงาน และการสั่งการสอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษาที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการเรียนการสอน และโครงสร้างองค์การคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร และประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน กระตุ้นให้เกิดความรักในวิชาชีพครูโดยอาศัยกิจกรรมจัดคนเข้าทำงาน และสั่งการ

Sergiovanni and Carver (1980 : 268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีทำงาน นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียนเนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งงาน นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน



2. พัฒนาคณอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคณ คนที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นหากบุคคลในสถานศึกษา ได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้วก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการประการแรก คือ บทบาทในการปฏิบัติการกิจของกลุ่ม (Group Task Roles) นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ ประการที่สอง คือ บทบาทในการสร้างกลุ่ม (Group Building Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปและมีความเจริญ บทบาทประการหลังนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคน สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า รู้จักประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำไปแล้วเพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

จากแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาพอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากรที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและบรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการโดยมีการบริหารจัดการหลักสูตรการเรียนการสอน การนิเทศ ประกันคุณภาพ อำนวยความสะดวกให้ครูในการเรียนการสอน จัดอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน จัดบรรยากาศการเรียนการสอนการพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีมและชุมชนมุ่งเน้นและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและเป็นข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายในการพัฒนาการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกันในสถานศึกษาร่วมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จในองค์การจะเห็นได้ว่าตามที่ปองสิน วิเศษศิริ ได้กล่าวถึงงานของผู้นำทางวิชาการโดยอธิบายถึงงานที่ผู้นำทางการเรียนการสอนควรทำอย่างละเอียดดังนี้

“ด้วยเป้าหมายของผู้นำทางวิชาการ คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นงานวิชาการจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และในการบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ภายในโรงเรียนนั้นมีผู้ศึกษาและพบว่า มีองค์ประกอบหลากหลายแต่จะครอบคลุมเรื่องใหญ่ๆ อยู่ 3 เรื่อง คือ 1.หลักสูตร (Curriculum) 2. การจัดการเรียนการสอน (Instruction) 3. การวัดและประเมินผล (Assessment) ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบหลักของงานวิชาการ” และจากนักวิชาการอื่นๆ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าสิ่งที่ผู้นำในสถานศึกษาที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการต้องแสดงออกซึ่ง

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ให้ชัดเจนนั่นเองโดยในแต่ละเรื่องผู้วิจัยได้นำหลักการของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้นในเรื่องเหล่านี้มาสังเคราะห์และสรุปได้ว่าในเรื่องด้านหลักสูตรนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกผ่านการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินงานนี้ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงโดยการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานด้านการเรียนการสอนได้แก่การนิเทศ กำกับ ติดตาม พัฒนา แลกเปลี่ยน ส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู ตรวจสอบประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนโดยพิจารณาผลทดสอบการนำผลการตรวจสอบประเมิน ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายโรงเรียน การหาแนวทางพัฒนาการเรียนการสอน ในเรื่องการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกโดย การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนรวมถึงกิจกรรมและแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน ทำตนเป็นแบบอย่างและสร้างขวัญ กำลังใจ ให้รางวัลในการเลื่อนขั้นเงินเดือนในการทำงานของครูส่งเสริมพัฒนาผลงานทางวิชาการครูและนักเรียน ทั้งนี้ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโดย กำหนดประเด็นใหญ่ๆ เพื่อซักถามข้อมูล 3 ประเด็นดังกล่าวคือ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านหลักสูตร 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านการเรียนการสอน 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านบรรยากาศการเรียนรู้ โดยจะอธิบายของแต่ละประเด็นใหญ่ๆ นี้มาจากนักวิชาการต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงว่าใน 3 เรื่องนี้พฤติกรรมภาวะผู้นำควรจะเป็นอย่างไร โดยจะให้ผู้บริหารสถานศึกษาเล่าพฤติกรรมของตนเองอย่างกว้างๆ ก่อนแล้วจึงจะสอบถามเพิ่มเติมในส่วนย่อยๆ เพื่อความชัดเจนในเรื่องนั้นๆ ต่อไป

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพในและระบบการประกันคุณภาพนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มีองค์กรวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหาร

สถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2542)

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานฐานวิชาชีพครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศน์

เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา พ.ศ. 2540

มาตรฐานที่ 1: ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา  
 มาตรฐานที่ 2: ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร  
 ผู้เรียนและชุมชน มาตรฐานที่ 3: มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ  
 มาตรฐานที่ 4: พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5: พัฒนา  
 และใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ มาตรฐานที่ 6: ปฏิบัติงาน  
 ขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7: รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็น  
 ระเบียบ มาตรฐานที่ 8: ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานที่ 9: ร่วมมือกับชุมชนและ  
 หน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10: แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา  
 มาตรฐานที่ 11: เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ มาตรฐานที่ 12: สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก  
 สถานการณ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 33) ได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติ  
 บุคคลและ ได้นำเสนอแนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล โดยแบ่ง  
 ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ 4 งาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การ  
 บริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ในงานวิจัยนี้ จากการศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนซึ่งตรงกับงานการ  
 บริหารงานวิชาการจึงขอนำเสนอส่วนที่เกี่ยวข้องตามที่พ.ร.บ ระบุดังนี้

### การบริหารงานวิชาการ

แนวคิดงานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ  
 การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน  
 การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้  
 โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น  
 และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความ  
 เข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการ

วัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการ ของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา และของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### 3.การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและต่อมาได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 กำหนดให้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นนครหลวง และให้แบ่งพื้นที่การบริหารเป็นเขตและแขวง (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2550: 17) และด้วยกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษได้รับภารกิจในการจัดการศึกษาให้เยาวชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครโดยมีสำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน รับผิดชอบการจัดการศึกษาและอยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานครนับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2427 ที่วัดมหรธพารามและขยายออกไปจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบเป็นกรมการศึกษา พ.ศ. 2430 และเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ.ศ. 2435 ต่อมาในปี พ.ศ. 2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวงคือ

1. กระทรวงศึกษาธิการรับหน้าที่การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง
2. กระทรวงมหาดไทยรับหน้าที่การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค
3. กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

(พิมลมาประกอบ, 2549)

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552- 2555) มีเป้าประสงค์การพัฒนาการศึกษาดังนี้

1. จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐานสากล
3. โรงเรียนมีมาตรฐานและผลคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน
4. จัดบริการศึกษาให้ก้าวไกลก้าวทันโลก โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

เพิ่มขึ้น

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครไว้ในมาตรา 89 (21) โดยมีการจัดการศึกษามีหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ระดับแตกต่างกันไปดังนี้

#### 1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

##### 1.1 จัดอยู่ในรูปแบบของอนุบาลศึกษา

1.2 จัดอยู่ในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็กเล็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขตมีโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 437 โรงเรียน ซึ่งตั้งกระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานครจำนวน 71 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักเขตและได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ โรงเรียนมัธยมมนาคานาวาอุปถัมภ์ และโรงเรียนเสรีอนุสรณ์

4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิครถยนต์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์

5. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ร่วมกันกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการศึกษานอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนกรุงเทพมหานคร และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ จัดให้แก่กลุ่มคนตามความเหมาะสมซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา อาศัยแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาโดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานครจัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ให้แก่เด็กและเยาวชนของไทย และวันที่ 27 มกราคม 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

(กรุงเทพมหานคร,สำนักงานการศึกษา,2549: 14)

### 3.1 นโยบายการศึกษา ผู้ว่าฯ กรุงเทพมหานคร ออนไลน์ มอบ 4 นโยบายการศึกษาแก่โรงเรียน 437 แห่งในสังกัด กรุงเทพมหานคร เร่งขยายการดูแลนักเรียนจากเด็กอิมมิกซ์ ท้องสู่มองดีมีวินัย

เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2556 เวลา 10.00 น. ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ บริพัตร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นประธานการประชุมและมอบนโยบายด้านการศึกษารายการ “ผู้ว่าฯ กทม.ออนไลน์ ประจำปีการศึกษา 2556” มหานครแห่งการเรียนรู้ ให้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการครูและนักเรียนสังกัดโรงเรียนกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 แห่ง ทางเว็บไซต์ <http://www.cattelcom.com/bkk-schoollive> และถ่ายทอดสดเผยแพร่ทางสถานีโทรทัศน์ กรุงเทพมหานคร Bangkok City Channel ทูวิชั่นส์ ช่อง 56 หรือช่อง 92 หรือจันดำ ช่อง 161 โดยมีคณะผู้บริหารสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานครคณะผู้บริหารสำนักงานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ข้าราชการครูและนักเรียนสังกัดสำนักงานศึกษาโรงเรียน กรุงเทพมหานคร ร่วมงาน ณ ห้องรัตนโกสินทร์ ศาลาว่าการ กรุงเทพมหานคร พร้อมเปิดโอกาสมีโรงเรียนที่ร่วมสนทนาสดออนไลน์กับผู้ว่าฯ กทม.จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดสะแกงาม เขตบางขุนเทียน โรงเรียนวัดเบญจมบพิตร เขตดุสิต และโรงเรียนสามเสนนอก เขตดินแดง ม.ร.ว.สุขุมพันธุ์ กล่าวว่ กรุงเทพมหานครมีนโยบายสำคัญ 4 นโยบาย ประกอบด้วย

**นโยบายที่ 1** ขยายการดูแลนักเรียน จากอิมมิกซ์ มองดี มีวินัย เช่น โครงการเด็กอิมมิกซ์ ท้อง โดยจัดอาหารเช้า อาหารกลางวัน และนม ให้นักเรียนรับประทานฟรี โครงการเรียนฟรี เรียนดี อย่างมีคุณภาพ ด้านการเรียนการสอน เช่น โครงการเพิ่มโอกาสการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และด้านวินัย เช่น การมีมารยาท การเข้าแถว เข้าคิว การรู้จักประหยัด อดออม การทำบัญชีการเงินนักเรียน โครงการโรงเรียนสีเขียว หลักสูตรโตไปไม่โกง เพื่อให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะที่ดี 5 ประการ ได้แก่ ซื่อสัตย์ มีจิตสาธารณะ ความเป็นธรรม รับผิดชอบ และอยู่อย่างพอเพียง ด้านความปลอดภัย เช่น โครงการหมวกนิรภัยสำหรับนักเรียนที่เดินทางมาโรงเรียนโดยรถจักรยานยนต์ รวมถึงการจัดรถรับส่งนักเรียนฟรีในพื้นที่เดินทางไม่สะดวก

**นโยบายที่ 2** เด็กกรุงเทพฯ ภาษาอังกฤษต้องแข็งแรงพร้อมรับประชาคมอาเซียน เช่น โครงการโรงเรียนสองภาษา พัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาจีนของนักเรียน โครงการเรียนรู้ภาษาอังกฤษด้วย Data Base จัดหาโปรแกรมการเรียนรู้

ภาษาอังกฤษโดยใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมครูและบุคลากรด้านการศึกษา กรุงเทพมหานคร การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการจัดบรรยากาศส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ โครงการค่ายภาษาอังกฤษ “Putting BMA on the Road to ASEAN 2015”

**นโยบายที่ 3** ขยายการเข้าถึงระบบการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น โครงการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต และระบบ WIFI ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยการติดตั้งระบบ WIFI ทุกโรงเรียน พร้อมพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและระบบ WIFI ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อการใช้งาน การจัดบริการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) โดยได้พัฒนาและส่งเสริมห้องสมุดโรงเรียนจากปัจจุบันที่เป็นเพียงห้องสมุดธรรมดาให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ของทุกโรงเรียนเข้าด้วยกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมสร้างเครือข่ายห้องสมุดขนาดใหญ่และมีแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย

**นโยบายที่ 4** การส่งเสริมการอ่านตามที่ กรุงเทพมหานคร ได้รับคัดเลือกจาก UNESCO ให้เป็นเมืองหนังสือโลกปี 2556 เช่น การให้โรงเรียนจัดบริการห้องสมุดนอกเวลาเรียน โครงการโรงเรียนรักการอ่าน โครงการพาน้องท่องอ่าน โดยศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ และนำไปสู่การเขียน โครงการมัดคุเทศก์น้อย ส่งเสริมให้หาความรู้จากการอ่านและถ่ายทอดเรื่องราวศิลปวัฒนธรรมไทยสู่อาเซียนผ่านมุมมองของนักเรียน โครงการละครหนึ่งเล่มหนึ่งเรื่อง (One book one play) ส่งเสริมการอ่านผ่านการแสดงละครสร้างสรรค์ โครงการรักการอ่าน ร่วมสืบสานมรดกศิลป์ไทย เป็นโครงการส่งเสริมการอ่านวรรณคดีผ่านการแสดงหุ่นละคร

ทั้งนี้การพัฒนาการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร จะสำเร็จได้ อยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรของสำนักงานการศึกษา ที่จะนำนโยบายต่างๆ ไปต่อยอดปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อเตรียมก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558

### 3.2 นโยบายโรงเรียนคุณภาพ (SMART SCHOOL)

ความเป็นมาและความสำคัญในการดำเนินโครงการประเมินผลมาตรฐานโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร (SMART SCHOOL)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษามาตรา 47 และ 48 ให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับโดยให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 436 โรงเรียนโดยมีสำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนอย่างยั่งยืน และเป็นการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามนโยบาย SMART SCHOOL ของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ซึ่งเป็นการดำเนินการระยะแรกที่มีความมุ่งหวังให้โรงเรียนทุกโรงเรียนของกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นโรงเรียนในเมืองหลวงมีคุณภาพมาตรฐาน นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามกรอบ SMART ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ ร่วมกิจกรรมด้วยความสุข นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันและช่วยเหลือชุมชนสังคม และใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพ (S-Success, M-Morality, A-Activities, R-Relativity และ T-Technology) ส่งผลให้ทุกโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนตนเองเพราะมีกรอบ ทิศทางที่ชัดเจนตามมาตรฐานที่กรุงเทพมหานครโดยสำนักการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันกำหนดขึ้น โรงเรียนจึงมีเข็มทิศในการพัฒนาอันจะทำให้ทุกโรงเรียนสามารถประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของตนเองได้ทุกโรงเรียน และเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการผดุงไว้ซึ่งคุณภาพที่โรงเรียนทุกโรงเรียนควรจะเป็น ฉะนั้นตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา สำนักการศึกษาจึงได้ดำเนินโครงการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยการดำเนินการประเมินในแต่ละปีการศึกษานั้นต้องมีการกำหนดกรอบ ประเด็นการประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ที่กรุงเทพมหานครต้องพัฒนา และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการเริ่มจากประเมินตามกรอบ SMART ดังนี้

S : Success **การเรียนรู้สู่ความสำเร็จ** หมายถึง ด้วยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียนเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมแข่งขันทั้งระดับชาติและนานาชาติ จนประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับจากสังคม ชุมชนและท้องถิ่น

M : Morality **การเรียนรู้คู่คุณธรรม** หมายถึง ด้วยการพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์พัฒนาด้านวินัยด้วยวิถีทางลูกเสือ จัดโรงเรียนเป็นโรงเรียนวิถีพุทธวิถีธรรม ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงานและปฏิบัติธรรม ณ ประเทศอินเดีย เนปาล ส่งเสริมกิจกรรมเงินออมในครอบครัวและน้อมนำพระราชดำริเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การจัดการศึกษา

A : Activities **การเรียนรู้คู่กิจกรรม** หมายถึง ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนด้วยมิติของ Discovery Learning Strategy (DSL) จัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน โครงการห้องเรียนธรรมชาติ โรงเรียนเพื่อนเด็กเพื่อฝึกทักษะชีวิตตามหลักสิทธิ

มนุษยชนเด็ก ค่ายวิชาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้เด็กเป็นคนเก่งที่มีความสุข ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมครูและนักเรียนประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ และสาธารณรัฐประชาชนจีน การพัฒนาโรงเรียนด้วยระบบเครือข่ายทางการศึกษาทั้งเครือข่ายในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด การพัฒนาโรงเรียนร่วมกับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตลอดจนส่งเสริมกีฬาแก่นักเรียนและการแสดงออกทางดนตรี นาฏศิลป์ และทัศนศิลป์ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับเอกชน

R : Relativity การเรียนรู้ชุมชน หมายถึง ด้วยการจัดหลักสูตรกรุงเทพมหานครศึกษาที่สัมพันธ์กับชีวิตประจำวัน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้และเป็นประชาชนของกรุงเทพมหานครโดยสมบูรณ์ การดำเนินการโรงเรียนปลอดภัยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เสริมสร้างทักษะชีวิตตามโครงการต่าง ๆ และกระตุ้นนักเรียนให้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและช่วยเหลือชุมชน สังคมและท้องถิ่นเป็นต้น

T : Technology การเรียนรู้เทคโนโลยี หมายถึง ด้วยการจัดให้ทุกโรงเรียนมีห้องเรียนคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอพร้อมติดตั้ง High Speed Internet (ADSL) พัฒนาและให้บริการสื่อการเรียนรู้บนเครือข่าย Internet (E-Learning) ปรับเปลี่ยนห้องสมุดให้เป็น E-Library นอกจากนี้ยังพัฒนาครูผู้สอน และจัดทำและจัดซื้อสื่อ CAI จัดซื้อ Notebook และเครื่องฉายภาพ (LCD) ให้ทุกโรงเรียน

1. ทุกโรงเรียนได้รับการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานด้านระบบ ICT โดยกรุงเทพมหานครจัดหาวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวก พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการใช้ระบบ ICT ได้อย่างคุ้มค่ากับการลงทุน และมีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้ดูงานด้าน ICT ณ ต่างประเทศ

2. E-Library โรงเรียนส่งเสริมการค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Library ) และจัดให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ดูแลระบบ โดยมีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จหลายโรงเรียน เช่น โรงเรียนพระยามนธราธิราชศรีพิจิตร เขตบางบอน โรงเรียนวัดลานบุญ และเคหะชุมชนลาดกระบัง เขตลาดกระบัง เป็นต้น

3. E-Learning การเรียนรู้โดยใช้ Computer เป็นสื่อหรือสื่อ Technology อื่น ๆ การค้นคว้าทาง Internet และการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมผ่านเครือข่ายกาญจนาภิเษก โดยกรุงเทพมหานครจัดหา Computer อุปกรณ์ที่จำเป็น และ Internet ความเร็วสูง (ADSL) เพื่อการสืบค้นและอ้างอิงทาง Internet การประกวดแข่งขันสร้าง Webpage การประกวดสร้างสื่อ CAI และสนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมที่เกี่ยวกับ Technology ในโรงเรียน

4. การเปิดระบบ Online เชื่อมเครือข่ายระหว่างโรงเรียน และการส่งผ่านข้อมูลผ่าน Web site ของสำนักการศึกษา smileschool-whitement.com และการติดตั้ง High Speed Internet (ADSL)

5. การเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ เนื่องจากได้รับการสนับสนุนในรูปแบบของการจัดตั้งชมรมคอมพิวเตอร์ นักเรียนจึงสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันและประกอบอาชีพ เช่น การฝึกทักษะการถ่ายภาพระบบ Digital ฝึกถ่ายข้อมูลเขียนข้อมูล สำเนาลงใน CD ฝึกเขียนโปรแกรมสร้างสรรค์ ทำบัตรอวยพร การ์ด ปฏิทิน ที่คั่นหนังสือ การสร้าง Homepage และ Webpage

6. การพัฒนาครูผู้สอนและการจัดทำสื่อประเภท Computer Assisted Instruction (CAI) นโยบาย SMILE SCHOOL จะสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ได้แก่ บ้าน วัด โรงเรียน โดยบูรณาการอย่างเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลของความร่วมมือจะส่งผลให้เด็กและเยาวชนประสบความสำเร็จทั้งในโรงเรียน หลังจากจบจากโรงเรียนไปศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรม ได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีความสุขด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและช่วยเหลือสังคมได้อย่างเหมาะสม

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร นี่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือวิจัยและวิเคราะห์ผลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่บริหารโรงเรียนได้รับผลสำเร็จทางวิชาการโดยได้รับการประเมินคุณภาพโรงเรียนตามโครงการ SMART SCHOOL ซึ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนผ่านการประเมินในระดับดีเยี่ยม โดยผู้วิจัยขอเสนอวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและผู้ให้ข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล

#### 1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
6. การสรุปอภิปรายผลและจัดทำข้อมูลเสนอแนะ

#### 2. ประชากร

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครโดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกจากผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ SMART SCHOOL และผ่านการ

ประเมินในระดับดีเยี่ยม โดยผู้วิจัยกำหนดผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนนั้นก่อนปีประเมินโครงการอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา และยังคงดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาผู้บริหารกลุ่มนี้ถือเป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารที่สามารถทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนในระดับประถมศึกษา ในโครงการ SMART SCHOOL ที่มีจำนวน 334 โรงเรียน และที่ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีเยี่ยม มีจำนวน 40 โรงเรียนเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สำรวจเพื่อคัดเลือกผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ข้างต้นจากการศึกษาข้อมูลโดยผู้วิจัยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจาก:

1. ศึกษาข้อมูลในเว็บไซต์แต่ละโรงเรียน
2. โทรศัพท์สอบถามแต่ละโรงเรียน

จากการศึกษาทั้งสองวิธีพบว่า มีผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น มีจำนวน 12 คน แต่ที่ยินดีและพร้อมจะให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์มีจำนวน 8 คน ผู้วิจัยจึงใช้ทั้ง 8 คน เป็นประชากรในการวิจัยโดยเมื่อไปสำรวจพบว่า ทั้ง 8 คน นั้นเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มาจากโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันครบทุกขนาดคือ ทั้งขนาดใหญ่ขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างไรก็ตามในงานนี้ผู้วิจัยมิได้ใช้ขนาดเป็นตัวแปรในการศึกษาแต่ศึกษาในภาพรวมทุกขนาด ดังแสดงข้อมูลในตาราง

**ตารางที่ 1 จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษา ชื่อโรงเรียน ที่ตั้ง ขนาด ที่เป็นประชากรในการวิจัย**

จำนวน	ชื่อโรงเรียน	ที่ตั้ง (เขต)	ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน
1	โรงเรียนที่ 1	บางแค	ใหญ่ (980 คน)
2	โรงเรียนที่ 2	บางขุนเทียน	ใหญ่ (2,639 คน)
3	โรงเรียนที่ 3	ลาดพร้าว	ใหญ่ (1,123 คน)
4	โรงเรียนที่ 4	คันนายาว	ใหญ่ (1,335 คน)
5	โรงเรียนที่ 5	ตลิ่งชัน	กลาง (730 คน)
6	โรงเรียนที่ 6	สะพานสูง	กลาง (539 คน)
7	โรงเรียนที่ 7	ตลิ่งชัน	เล็ก (161 คน)
8	โรงเรียนที่ 8	จอมทอง	เล็ก (386 คน)

จากตารางที่แสดงว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์มี จำนวน 8 คน โดยมาจากทั้งต่างเขต การศึกษาและข้าเขตการศึกษา แต่ละเขตมาจากโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ขนาดกลางและเล็กโดย มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 801 คนขึ้นไป) จำนวน 4 โรงเรียน มาจากโรงเรียน ขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 401-800 คน) จำนวน 2 โรงเรียน มาจากโรงเรียนขนาดเล็ก (มี นักเรียนตั้งแต่ 1-400 คน) จำนวน 2 โรงเรียน

## 2.2 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม คือ

### 1. กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการ สำหรับกรณีโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

1.3 ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ (กลุ่มสาระใดก็ได้) จำนวน 1 คน

### 2. กลุ่มครู ประกอบด้วย

2.1 ครูในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 จำนวน 1 คน

2.2 ครูในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 1 คน

จากการที่ผู้บริหารสถานศึกษา 8 คน ที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทาง วิชาการมาจากผู้บริหารโรงเรียน 8 โรงเรียน ซึ่งมีขนาดต่างกันทำให้มีการจัดโครงสร้างทางการบริหารมี การแบ่งตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่างกันจำนวนผู้บริหารจึงต่างกัน แต่เมื่อคำนวณแล้วได้ผู้วิจัยให้ ข้อมูลดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 24 คน (ดังข้อมูลแสดงในตารางที่ 2)

2. กลุ่มครู จำนวน 16 คน (ดังข้อมูลแสดงในตารางที่ 2)

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหารทำโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในส่วนของผู้ที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้มีหน้าที่ รับผิดชอบด้านงานวิชาการและตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ ส่วนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้ ข้อมูลในกลุ่มครูทำโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในระดับการเลือกช่วงชั้น เรียนโดยเฉพาะเจาะจงเลือกครูจาก 2 ช่วงชั้นคือ 1)ช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และ 2)ช่วงชั้น

ประถมศึกษาปีที่ 4-6 จากนั้นใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลจากแต่ละช่วงชั้นมาช่วงชั้นละ 1 คน โดยการใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากการจับฉลาก รวมเป็นครูทั้งหมด 16 คน

### รวมผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 40 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในวันและเวลาดังนี้

- โรงเรียนที่ 1 วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 9.00 น./วันที่ 23 กุมภาพันธ์ เวลา 14.00 น.  
 โรงเรียนที่ 2 วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 10.00 น./ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ เวลา 9.00 น.  
 โรงเรียนที่ 3 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 13.30 น./วันที่ 29 กุมภาพันธ์ เวลา 10.00 น.  
 โรงเรียนที่ 4 วันที่ 19 มีนาคม 2556 เวลา 9.00 น./วันที่ 20 มีนาคม 2556 เวลา 10.00 น.  
 โรงเรียนที่ 5 วันที่ 1 มีนาคม 2556 เวลา 10.00 น. / วันที่ 3 มีนาคม 2556 เวลา 11.00 น.  
 โรงเรียนที่ 6 วันที่ 29 มีนาคม 2556 เวลา 14.00 น./วันที่ 31 มีนาคม 2556 เวลา 9.00 น.  
 โรงเรียนที่ 7 วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 10.00 น.  
 โรงเรียนที่ 8 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 9.00 น.

### ตารางที่ 2 จำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน

ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหาร					ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู		
	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ผอ.	รองผอ.	ผู้รับผิดชอบวิชาการ	หน.กลุ่มสาระ	รวม	ครูช่วงชั้น 1-3	ครูช่วงชั้น 4-6	รวม
โรงเรียนที่ 1	✓			1	1	-	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 2	✓			1	1	-	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 3	✓			1	1	-	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 4	✓			1	1	-	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 5			✓	1	1	-	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 6			✓	1	1	-	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 7			✓	1	-	1	1	3	1	1	2
โรงเรียนที่ 8			✓	1	-	1	1	3	1	1	2
ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่ม								24			16
รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด								40 คน			

### 3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured Interview) แบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร และแบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 สัมภาษณ์กลุ่มครู โดยการพัฒนาเครื่องมือมีรายละเอียดดังนี้

#### การพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์มาจากของนักวิชาการหลายท่านโดยเลือกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริบทบริหารวิชาการด้านการเรียนการสอน Hallinger & Murphy (1985), Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ (2010) ที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบคือ 1.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านหลักสูตร 2.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านการเรียนการสอน 3.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านบรรยากาศการเรียนรู้อ

ผู้วิจัยกำหนดการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

2. ใช้กรอบในการวิจัยที่ได้จากข้อ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์

3. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 2 ชุด

ชุดที่ 1 เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานด้านวิชาการ/ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ

ชุดที่ 2 เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 และครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6

ลักษณะแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้างโดยใช้การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1:** ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2:** ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับบริบทบริหารวิชาการด้านการเรียนการสอน Hallinger & Murphy (1985), Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ (2010) ที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบคือ 1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน 3. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้อ



4. นำเครื่องมือในการวิจัยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบการใช้ภาษา โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ 1. ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องทางด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการศึกษา 1 ราย 2. ผู้บริหารที่ประสบการณ์สูงจากสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 1 ราย 3. นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 1 ราย

5. นำเครื่องมือการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาปรับปรุงแก้ไขภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์และเหมาะสมในการนำไปใช้

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการหรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานวิชาการ / ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 และครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 ในโรงเรียนมีผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดในการคัดเลือกประชากร ในการศึกษาโดยดำเนินการดังนี้

1. ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการโทรศัพท์ไปขออนุญาตทางโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่ต้องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามเกณฑ์ทั้งหมด 12 โรงเรียน โดยแจ้งวัตถุประสงค์และข้อมูลต่าง ๆ แต่ได้รับการตอบรับและยินยอมให้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียง 8 โรงเรียน หลังจากนั้นผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังโรงเรียนเพื่อแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบอย่างเป็นทางการในการขอความร่วมมือและอนุเคราะห์ในการทำการวิจัยครั้งนี้ และเมื่อถึงกำหนดเวลาดลงสนามผู้วิจัยได้โทรศัพท์นัดหมายกับทางโรงเรียนอีกครั้งหนึ่ง

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการสัมภาษณ์อย่างกว้าง ๆ โดยมีการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ให้อิสระในการตอบและไม่จำกัดคำตอบของผู้ให้ข้อมูล และได้ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจเพื่อหาข้อมูลที่ต้องการ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้การสัมภาษณ์แบบตะล่อมกล่อมเกล่า (Probe) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุด

## 5. การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาจัดกระทำ โดยการลดทอนข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีวิธีการจัดกระทำข้อมูลดังนี้

1. การลดทอนข้อมูล หลังจากผู้วิจัยเสร็จสิ้นการบันทึกข้อมูลสนามในแต่ละวันแล้ว จะนำมาทบทวนจัดแยกเข้ากลุ่มตามประเด็นที่ศึกษาให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการนำมาวิเคราะห์ การตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล

2. การตรวจสอบข้อมูล ในการศึกษาภาคสนาม ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล ซึ่งตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการ/ผู้ที่รับผิดชอบด้านงานวิชาการ/ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ/ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 และครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแยกวิเคราะห์และนำเสนอเป็น 2 กลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลคือ 1.กลุ่มผู้บริหาร 2.กลุ่มครู และนำเสนอโดยวิธีพรรณนาและเพื่อความเข้าใจในผลการวิเคราะห์ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในตารางที่นำเสนอ คือ

n	แทน	จำนวนผู้ให้ข้อมูลเฉพาะกลุ่ม
N	แทน	จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด
N/A	แทน	ไม่มีความเสี่ยง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง "การศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร " ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ขนาดและที่ตั้งโรงเรียน
- 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร
- 1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล

#### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร

- 2.1 พฤติกรรมการภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านงานหลักสูตร
- 2.2 พฤติกรรมการภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน
- 2.3 พฤติกรรมการภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและผู้ให้ข้อมูล

##### โรงเรียนที่ 1

- 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียนที่ 1** เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ตั้งอยู่ เขตบางแค เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

- 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 980 คน และบุคลากรมี ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน ครูประจำชั้น 53 คน พี่เลี้ยงเด็ก 7 คน นักการภารโรง 5 คน รวมทั้งหมด 1,048 คน

- 1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศชาย อายุ 59 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 35 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 42 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 20 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศหญิง อายุ 35 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาอังกฤษ/ครูสอนภาษาอังกฤษ

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 13 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

## โรงเรียนที่ 2

### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียนที่ 2** เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ ถนนพระราม 2 โรงเรียน เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 2,639 คน และบุคลากรมีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 คน ครูประจำชั้น 103 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ/การเงินและบัญชี 2 คน ลูกจ้างประจำ (พนักงานสถานที่/พี่เลี้ยง) 8 คน ลูกจ้างชั่วคราว (พนักงานสถานที่/พี่เลี้ยง) 12 คน รวมทั้งหมด 2,772 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 50 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 30 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศชาย อายุ 55 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 30 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 1 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศชาย อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิง อายุ 39 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 14 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

### โรงเรียนที่ 3

#### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียนที่ 3** เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ตั้งอยู่ เขตคันนายาว เปิดการสอนตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนต้น-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

#### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 1,123 คน และบุคลากรมีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 4 คน ครูประจำชั้น 66 คน เจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน พี่เลี้ยงเด็ก 7 คน นักการภารโรง 5 คน รวมทั้งหมด 1,208 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศชาย อายุ 59 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 35 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศหญิง อายุ 35 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 9 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระคอมพิวเตอร์

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศชาย อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 14 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 16 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

#### โรงเรียนที่ 4

##### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียนที่ 4** เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ตั้งอยู่ เขตลาดพร้าว เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

##### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 1,335 คน และบุคลากรมีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน ครูประจำชั้น 56 คน เจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 2 คน พี่เลี้ยงเด็ก 8 คน นักการภารโรง 5 คน รวมทั้งหมด 1,410 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศชาย อายุ 57 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 30 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 20 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาอังกฤษ/ครูสอนภาษาอังกฤษ

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิง อายุ 44 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 43 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 14 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

## โรงเรียนที่ 5

### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียนที่ 5** เป็นโรงเรียนขนาดกลางตั้งอยู่ เขตตลิ่งชัน เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 730 คน และบุคลากรมีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน ครูประจำชั้น 30 คน เจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน พนักงานธุรการ 2 คน พี่เลี้ยงเด็ก 4 คน นักการภารโรง 3 คน รวมทั้งหมด 773 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 51 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 25 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศชาย อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 11 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศชาย อายุ 44 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 41 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี

## โรงเรียนที่ 6

### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียนที่ 6** เป็นโรงเรียนขนาดกลางตั้งอยู่ เขตสะพานสูง เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 539 คน และบุคลากรมี ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูประจำชั้น 28 คน เจ้าหน้าที่การเงิน 1 คน พนักงานธุรการ 1 คน พี่เลี้ยงเด็ก 5 คน พนักงานสถานที่ 4 คน รวมทั้งหมด 580 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 50 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 29 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 42 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 12 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิง อายุ 39 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 41 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 12 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

## โรงเรียนที่ 7

### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียน 7** เป็นโรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่ เขตตลิ่งชัน เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 161 คน และบุคลากรมี ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูประจำชั้น 10 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 พี่เลี้ยงเด็ก 3 คน พนักงานภารโรง 2 คน รวมทั้งหมด 178 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศชาย อายุ 50 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 30 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน



**คนที่ 2:** ผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการ เพศหญิง อายุ 38 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 9 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศชาย อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

**คนที่ 5:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 11 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี

## โรงเรียนที่ 8

### 1.1 ขนาดและที่ตั้ง

**โรงเรียน 8** เป็นโรงเรียนขนาดเล็กตั้งอยู่ เขตจอมทอง เปิดการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### 1.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากร

โรงเรียนมีนักเรียนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งหมดจำนวน 386 คน และบุคลากรมีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูประจำชั้น 16 คน เจ้าพนักงานธุรการ 1 คน พี่เลี้ยงเด็ก 3 คน นักการภารโรง 2 คน รวมทั้งหมด 409 คน

1.3 เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานของผู้ให้ข้อมูล โดยนับตั้งแต่เข้าทำงานในระดับโรงเรียน

**คนที่ 1:** ผู้อำนวยการสถานศึกษา เพศหญิง อายุ 41 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับในโรงเรียน 10 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน

**คนที่ 2:** ผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการ เพศหญิง อายุ 40 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 15 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี

**คนที่ 3:** ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 13 ปี ประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 3 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์

**คนที่ 4:** ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิง อายุ 45 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 10 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี

คนที่ 5: ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศชาย อายุ 39 ปี ประสบการณ์ทำงานระดับโรงเรียน 6 ปี ประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน 2 ปี

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 1

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน กับผอ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน (ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	-	59	31	N/A
2	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	42	15	3
3	หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้	-	1	35	10	3
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3	-	1	40	13	2
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6	-	1	45	15	3
เฉลี่ย				44.25	16.80	2.75

จากตารางโรงเรียนที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย  $n = 1$  คน คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นเพศหญิง  $n = 4$  คน คิดเป็นร้อยละ 80 เฉลี่ยมีอายุ 44.25 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้เฉลี่ย 16.80 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.75

ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 2

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน กับผอ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน (ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	50	30	N/A
2	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	-	55	30	1
3	หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้	1	-	40	15	2
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3	-	1	39	10	2
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6	-	1	45	14	3
เฉลี่ย				45.84	19.82	2.00

จากตารางโรงเรียนที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย  $n=2$  คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นเพศหญิง  $n=3$  คน คิดเป็นร้อยละ 60 เฉลี่ยมีอายุ 45.84 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้ เฉลี่ย 19.82 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.00

#### ตารางที่ 5 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 3

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณทำงาน กับผอ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	-	59	35	N/A
2	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	40	15	3
3	หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้	-	1	37	9	3
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3	1	-	40	14	3
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6	-	1	45	16	3
เฉลี่ย				44.26	17.89	3.00

จากตารางโรงเรียนที่ 3 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย  $n=2$  คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นเพศหญิง  $n=3$  คน คิดเป็นร้อยละ 60 เฉลี่ยมีอายุ 44.26 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้ เฉลี่ย 17.89 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 3.00

#### ตารางที่ 6 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 4

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณทำงาน กับผอ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	-	57	30	N/A
2	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	40	15	3
3	หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้	-	1	45	20	3
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3	-	1	44	15	3
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6	-	1	43	14	3
เฉลี่ย				45.87	18.80	3.00

จากตารางโรงเรียนที่ 4 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย  $n = 1$  คน คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นเพศหญิง  $n = 4$  คน คิดเป็นร้อยละ 80 เฉลี่ยมีอายุ 45.87 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้ เฉลี่ย 18.80 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 3.00

**ตารางที่ 7 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 5**

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณทำงาน กับผอ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	51	25	N/A
2	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา		1	40	13	2
3	หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้	1	-	45	15	3
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3	1	-	44	15	3
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6	-	1	41	15	2
เฉลี่ย				44.25	16.86	2.50

จากตารางโรงเรียนที่ 5 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย  $n = 2$  คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นเพศหญิง  $n = 3$  คน คิดเป็นร้อยละ 60 เฉลี่ยมีอายุ 44.25 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้ เฉลี่ย 16.86 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.50

**ตารางที่ 8 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 6**

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณทำงาน กับผอ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	50	29	N/A
2	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	-	55	25	3
3	หัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้	-	1	40	10	3
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3	-	1	39	10	3
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6	-	1	41	12	3
เฉลี่ย				45.00	17.24	3.00

จากตารางโรงเรียนที่ 6 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย  $n = 1$  คน คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นเพศหญิง  $n = 4$  คน คิดเป็นร้อยละ 80 เฉลี่ยมีอายุ 45.00 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้ เฉลี่ย 17.24 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 3.00

#### ตารางที่ 9 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 7

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน กับผ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	50	30	N/A
2	ผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการ	-	1	38	9	3
3	หัวหน้ากลุ่มสาระ	1	-	40	10	2
4	ครูประถมศึกษาปีที่ 1-3	-	1	40	10	3
5	ครูประถมศึกษาปีที่ 4-6	-	1	45	15	3
เฉลี่ย				42.27	14.83	2.75

จากตารางโรงเรียนที่ 7 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเป็นเพศชาย  $n=1$  คน คิดเป็นร้อยละ 20 เพศหญิง  $n = 4$  คน คิดเป็นร้อยละ 80 เฉลี่ยมีอายุ 42.27 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้ เฉลี่ย 14.83 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.75

#### ตารางที่ 10 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่ 8

ลำดับ	ตำแหน่งปัจจุบัน	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน ในระดับร.ร.ที่ ร.อื่น มาก่อน (ปี)	ป.สภการณ์ทำงาน กับผ.ที่ดำรง ตำแหน่งปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	-	1	41	10	N/A
2	ผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการ	-	1	45	15	2
3	หัวหน้ากลุ่มสาระ	-	1	40	10	3
4	ครูประถมศึกษาปีที่ 1-3	-	1	45	10	2
5	ครูประถมศึกษาปีที่ 4-6	1	-	39	6	2
เฉลี่ย				42.00	10.27	2.25

จากตารางโรงเรียนที่ 8 ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย n= 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20 เป็นเพศหญิง n= 4 คน คิดเป็นร้อยละ 80 เฉลี่ยมีอายุ 42.00 มีประสบการณ์ในระดับโรงเรียนไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนที่นี้เฉลี่ย 10.27 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.25

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียนทั้ง 8 โรงเรียน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูล	เพศ		อายุ (ปี)	ป.สภการณ ทำงานใน ระดับร.รไม่ใช่ เฉพาะที่ ร.ร.นี้(ปี)	ป.สภการณ ทำงานกับผอ.ที่ ดำรงตำแหน่ง ปัจจุบัน(ปี)
		ชาย (คน)	หญิง (คน)			
<b>กลุ่มผู้บริหาร</b>						
1	ผู้อำนวยการ (N=8)	37.54	62.50	52.12	27.50	N/A
2	รองผู้อำนวยการ+ผู้รับผิดชอบงานด้าน วิชาการ (N=8)	25.00	75.00	44.37	15.25	2.12
3	ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)	37.55	62.50	40.25	12.37	2.75
<b>กลุ่มครู</b>						
4	ครูประถมศึกษาช่วงชั้น 1-3 (N=8)	25.00	75.00	41.37	12.12	2.62
5	ครูประถมศึกษาช่วงชั้น 4-6 (N=8)	12.50	87.58	43.00	13.37	2.75

จากตารางที่ 11 ในภาพรวมทั้ง 8 โรงเรียน พบว่า

#### กลุ่มผู้บริหาร

ผู้อำนวยการสถานศึกษาเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.50 เฉลี่ยอายุ 52.12 มีประสบการณ์ทำงานในระดับโรงเรียนที่ไม่ใช่เฉพาะที่โรงเรียนนี้เฉลี่ย 27.50 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาบวกผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 75.00 เฉลี่ยอายุ 44.37 มีประสบการณ์ทำงานในระดับโรงเรียนที่ไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนนี้เฉลี่ย 15.25 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน เฉลี่ย 2.12 ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.50 เฉลี่ยอายุ 40.25 มีประสบการณ์ทำงานในระดับโรงเรียนที่ไม่ใช่เฉพาะที่โรงเรียนนี้เฉลี่ย 12.37 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.75

### กลุ่มครู

ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 เพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 75 เฉลี่ยอายุ 41.37 มีประสบการณ์ทำงานในระดับโรงเรียนที่ไม่ใช่เฉพาะที่โรงเรียนนี้เฉลี่ย 12.12 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.62 และครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 เพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.58 เฉลี่ยอายุ 43.00 มีประสบการณ์ทำงานในระดับโรงเรียนที่ไม่ใช่เฉพาะที่โรงเรียนนี้เฉลี่ย 13.37 และประสบการณ์ทำงานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 2.75

### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอนระดับอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 ที่ผ่านเกณฑ์โครงการ SMART SCHOOL ปี พ.ศ. 2554 ระดับดีเยี่ยม สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 8 โรงเรียน โดยแสดงข้อมูลตามลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการกล่าวถึงในเรื่องนั้นๆ มากกว่าและรองลงมา ตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มคือ

1.กลุ่มผู้บริหาร 2.กลุ่มครู ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเฉพาะข้อมูลที่สำคัญมาแสดงในตารางการนำเสนอ ข้อมูลเชิงคุณภาพในรูปตารางก็เพื่อความสะดวกในการอ่านและทำความเข้าใจเท่านั้น อีกทั้งผู้วิจัยยังได้กำกับตัวเลขจำนวนครั้งที่ผู้วิจัยพบว่า มีการกล่าวถึงในเรื่องนั้นๆ ไว้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องนั้นๆ โดยมีได้ตั้งใจแสดงข้อมูลตัวเลขในเชิงปริมาณ ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้ในงานวิจัยจึงเป็นผลการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการวิจัยคุณภาพเท่านั้นโดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร

ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>1.ด้านหลักสูตร</b></p> <p>1.1 เรื่องหลักสูตร ผู้อำนวยการ ดำเนินการอย่างไร</p>	<p>1."ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนหลักสูตร"(8)</p> <p>2."ปรับปรุง ทบทวน หลักสูตรสถานศึกษา เสริมหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสม"(3)</p> <p>3."เชิญวิทยากรเพิ่มเติมความรู้กับครู/ผอ.ให้ความรู้และแนะนำ"(5)</p> <p>4."นิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร(2)</p>	<p>1."ผอ.มอบหมายฝ่ายวิชาการจัดประชุมทบทวนหลักสูตรของปีที่แล้วปรับปรุงโดยใช้หลักสูตรแกนกลาง 51เป็นตัวตั้ง"(8)</p> <p>2."ผอ.ตรวจสอบ ให้ความรู้ แนะนำ"(3)</p> <p>3."ผอ.เชิญวิทยากรภายนอกอบรมให้ความรู้(3)</p> <p>4."ผอ.อำนวยความสะดวกทุกเรื่องของหลักสูตร"(1)</p> <p>5.ผอ.ส่งครูไปอบรมเพิ่มเติมความรู้เพื่อจัดหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นได้ถูกต้อง (1)</p>	<p>1."ผอ.ส่งครูไปอบรมเพิ่มเติมความรู้เพื่อจัดทำหลักสูตรได้ถูกต้อง/เชิญวิทยากร"(7)</p> <p>2."ผอ.ประชุมครูผู้บริหารร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตรของเดิมปรับปรุงให้เข้าบริบท"(2)</p> <p>3."ผอ.ให้ครูศึกษาหลักสูตร 51 จัดคู่มือเอกสารและประชุมนำมาปรับกับหลักสูตรสถานศึกษา"(2)</p>
<p>1.2 ผู้อำนวยการ กำหนดแนวทางสู่ เป้าหมาย/ หลักสูตรอย่าง ชัดเจนและเข้าใจ หรือไม่/อย่างไร</p>	<p>1."ประชุมสร้างความเข้าใจกับครูถึงเป้าหมายวัตถุประสงค์ของหลักสูตรร่วมกัน"(5)</p> <p>2."ครูเป็นผู้เขียนหลักสูตร"(6)</p> <p>3."ผอ.ดูหลักสูตรแกนกลางต้องการอะไรเพื่อให้สอดคล้องเป้าหมายวิสัยทัศน์พันธกิจโดยครูทุกคนร่วมมือกัน"(4)</p>	<p>1."ผอ.จัดประชุมร่วมกับครูดำเนินการเพื่อเป้าหมายในการใช้หลักสูตรให้เข้าใจตรงกัน"(8)</p> <p>2."ให้แต่ละกลุ่มพิจารณากำหนดแนวทางร่วมกันโดยอิงหลักแกนกลางสูตรปรับให้เหมาะสมกับหลักสูตรโรงเรียน"(2)</p> <p>3.ผอ.กำหนดแนวทางการใช้หลักสูตรกับครูซึ่งทุกคนร่วมมือดำเนินการจึงเข้าใจและปฏิบัติได้ง่าย (2)</p>	<p>1."ผอ.กำหนดแนวทางการใช้หลักสูตรกับครูซึ่งทุกคนต้องร่วมมือดำเนินการซึ่งเข้าใจและปฏิบัติได้ง่าย"(6)</p> <p>2."ครูมีความเข้าใจในการใช้หลักสูตรชัดเจนเพราะเป็นผู้เขียนหลักสูตร"(4)</p> <p>3."ผอ.กำหนดวัตถุประสงค์หลักสูตร วิสัยทัศน์พันธกิจของโรงเรียนอย่างชัดเจน"(2)</p>



ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>1.ด้านหลักสูตร</b> <b>(ต่อ)</b></p> <p>1.3 ผอ.มีการ สื่อสารกับ ผู้ปกครองการใช้ หลักสูตรโรงเรียน หรือไม่/อย่างไร</p>	<p>1."ประชุมผู้ปกครองชี้แจงการใช้หลักสูตรโรงเรียน 1 พ.ค. ก่อนเปิดภาคเรียน"(8)</p> <p>2."ขอความร่วมมือกับผู้ปกครองดูแลบุตรตัวเองให้ ผ่านเกณฑ์ ตามหลักสูตร"(3)</p>	<p>1."ผอ.จัดประชุมผู้ปกครองชี้แจงการใช้หลักสูตรก่อน เปิดภาคเรียน"(8)</p> <p>2."ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง เครือข่ายรับทราบการปรับปรุงหลักสูตร"(5)</p> <p>3."ผู้ปกครองให้ความร่วมมือ" (5)</p> <p>4."ประชาสัมพันธ์แจกแผ่นพับ จดหมายและแจ้งทาง เว็บไซต์โรงเรียนเรียนให้ผู้ปกครองทราบ"(3)</p>	<p>1."ผอ.จัดประชุมผู้ปกครองชี้แจงหลักสูตรโรงเรียน กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาผู้เรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง(8)</p> <p>2."เพื่อขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง"(4)</p>
<p>1.4 ผู้อำนวยการ ต้องรายงาน หลักสูตรตั้งแต่ พัฒนาดำเนินต่อ หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขอรับการ สนับสนุนหรือไม่</p>	<p>1"ต้องรายงานการใช้หลักสูตร/ผลการเรียนข้อมูล หัวข้อที่หน่วยงานต้นสังกัดต้องทุกสิ้นปีโดยฝ่าย วิชาการรับผิดชอบ" (8)</p>	<p>1."ต้องรายงานหลักสูตรผลการเรียนข้อมูลอื่นต่อต้น สังกัดทุกสิ้นปี เพราะเป็นกฎระเบียบอยู่แล้ว เพื่อรับ งบสนับสนุน" (8)</p>	<p>1."ต้องจัดรายงานการใช้หลักสูตรผลการเรียนและ อื่นๆให้กับสำนักงานเขตทุกปี"(8)</p>

ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>2.ด้านการจัดการ</b> <b>เรียนการสอน</b></p> <p>2.1 การจัดการ เรียนการสอน ผู้อำนวยการทำ อย่างไร</p>	<p>1."ผอ.สั่งการผ่านฝ่ายวิชาการดูแลเรื่องนิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนครู"(6)</p> <p>2."ผอ.เน้นย้ำการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนแต่ละห้องให้ เป็นวิชาการภายในโรงเรียน"(4)</p> <p>3."ผอ.วางแผนเป้าหมายวิสัยทัศน์แบ่งหน้าที่รับผิดชอบไป ยังฝ่ายรองฯหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าสายชั้นตามลำดับ" (2)</p> <p>4."ผอ.ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการสอนและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี"(2)</p>	<p>1."ผอ.สั่งการให้ฝ่ายวิชาการเน้นต้องนิเทศและ สนับสนุนการเรียนการสอนทุกด้าน"(8)</p> <p>2."ผอ.อำนวยความสะดวกการเรียนการสอนครู" (6)</p> <p>3."ผอ.กำกับติดตาม อยู่ข้างหลัง"(4)</p> <p>4.ผอ.ตรวจสอบแผนการเรียนการสอนครูทุกวิชา และนิเทศ ติดตาม และส่งครูไปอบรม (1)</p> <p>5.ผอ.เน้นให้ครูเขียนแผนการสอน และผอ.นิเทศครู ด้วยตนเองหรือไม่ก็สั่งการหัวหน้าสายชั้น (1)</p>	<p>1."ผอ.สั่งการรองฯหัวหน้าสายชั้นสำรวจความ ต้องการของครูโดยกรอกลงแบบฟอร์ม"(8)</p> <p>2."ผอ.สนับสนุนครูด้านการเรียนการสอนเพื่อ แต่ให้ครูเขียนมามีปัญหาผ่านรองฯเป็นลาย อักษร"(4)</p> <p>3."ผอ.จัดสรรงบประมาณให้แต่ละกลุ่มสาระจัด กิจกรรม"(6)</p> <p>4."ผอ.นิเทศ และส่งครูไปอบรม"(4)</p>
<p>2.2 ผู้อำนวยการ ทำการสนับสนุน การจัดการเรียน การสอนครูอย่างไร</p>	<p>1."ผอ.สนับสนุนในด้านงบประมาณอุปกรณ์สื่อการเรียน การสอน"(7)</p> <p>2."เชิญวิทยากรภายนอกให้ความรู้โดยเฉพาะการผลิตสื่อ ในการเรียนการสอนครูส่งครูไปอบรมนอกสถานที่เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้"(3)</p> <p>3."ผอ.ให้แรงจูงใจการทำงานด้วยความยุติธรรมที่จะ พิจารณาความดีความชอบเป็นหลักสำคัญ"(1)</p>	<p>1."ผอ.จัดสรรงบประมาณสนับสนุนสื่ออุปกรณ์การ สอนต่างๆ"(8)</p> <p>2."ต้นท่อมผอ.สั่งการรองฯให้สำรวจความต้องการ ของแต่ละกลุ่มสาระเพื่อจัดหาให้ตรงความต้องการ อย่างเหมาะสม"(4)</p> <p>3.ผอ.ส่งครูไปอบรมให้ตรงสาขาสาระการเรียนรู้/ เชิญวิทยากรมาอบรมให้กับครู (1)</p>	<p>1."ผอ.จัดสรรงบประมาณสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สื่อการ เรียนการสอนให้ครูอย่างเต็มที่"(8)</p> <p>2."ผอ.ส่งครูไปอบรมให้ตรงสาขาสาระเรียนรู้/ เชิญวิทยากรให้ความรู้"(6)</p> <p>3."ผอ.ช่วยเหลือครูได้ทุกเรื่องเพียงให้ครูเข้าหา ผอ."(1)</p>

ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p>2.ด้านการจัดการ เรียนการสอน (ต่อ)</p> <p>2.2 ผู้อำนวยการ ทำการสนับสนุน การจัดการเรียน การสอนครู(ต่อ)</p>	<p>4."ผอ.ต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงานเพื่อลดภาระงานครู (1)</p>		
<p>2.3 ผู้อำนวยการ ทำการส่งเสริม สนับสนุนการ จัดการเรียนรู้ นักเรียนอย่างไร</p>	<p>1."ผอ.จัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนห้องเรียนสะอาดนำ เรียนมีห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ในห้องอัจฉริยะห้องดนตรี บ้ายนิเทศและภายนอกมีสวนเกษตรพอเพียง สวนพฤกษ ศาสตร์ที่ให้นักเรียนปฏิบัติจริง"(8)</p> <p>2."สำรวจความต้องการของครูด้วย"(1)</p>	<p>1."ผอ.สนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก ดนตรี กีฬาทุกด้านตามนโยบายสำนัก แต่ผอ.จะดู ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนมากน้อย"(8)</p> <p>2."ผอ.สนับสนุนแหล่งเรียนรู้ทุกด้านแต่โรงเรียนนี้ มีปัญหาพื้นที่มีจำกัดแหล่งเรียนรู้ที่ต้องใช้พื้นที่อาจ ไม่สามารถทำได้"(2)</p> <p>3.ผอ.จัดกิจกรรมบูรณาการกับเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน เช่น ชุมชน (1)</p>	<p>1."ผอ.จัดแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก ห้องเรียนเช่นบ้ายนิเทศ/ห้องสมุด/ห้องคอมพิวเตอร์/กีฬา/ภายนอกสวนเกษตร/วัด/ชุมชน/ มัสยิด เป็นต้น"(7)</p> <p>2."ผอ.จัดกิจกรรมบูรณาการกับเศรษฐกิจ พอเพียงรวมถึงการศึกษาแหล่งเรียนรู้นอก ห้องเรียน เช่น วัด/ชุมชน"(6)</p>

ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>2.ด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)</b></p> <p>2.4 ผู้อำนวยการนิเทศการจัดการเรียนการสอนครูอย่างไรและบ่อยแค่ไหน</p>	<p>1."ผอ.สั่งการฝ่ายวิชาการนิเทศครูทอมละ 2 ครั้งเริ่มครูนิเทศกันเองตามหัวหน้าสายชั้นนิเทศหัวหน้ากลุ่มสาระและรองนิเทศส่วนผอ.นิเทศอาจนัดหรือไม่นัดล่วงหน้า(8)</p> <p>2."นิเทศแบบกัลยาณมิตร"(4)</p> <p>3."ผอ.นิเทศทอมละ 1ครั้งส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยแนะนำให้คำปรึกษา"(4)</p>	<p>1."ผอ.นิเทศการสอนครูภาคเรียนละ1ครั้งอย่างเป็นทางการมีการประเมินผล จดบันทึกให้คำแนะนำติชม"(5)</p> <p>2."ผอ.สั่งการฝ่ายวิชาการนิเทศโดยให้หัวหน้าสายชั้นนิเทศครูหัวหน้ากลุ่มสาระนิเทศและรองฯ"(3)</p> <p>3."ผอ.ดูรายงานแต่ละฝ่ายถ้าผอ.พบปัญหาจะเรียกประชุมครูมาคุยเป็นสายชั้น ผอ.นิเทศทอม1ครั้ง"(2)</p>	<p>1."ผอ.มอบหมายให้รองฯนิเทศโดยแบ่งสายชั้นคือหัวหน้าสายชั้นนิเทศ/ตามหัวหน้ากลุ่ม/และรองฯผอ.นิเทศโดยการเดินตรวจดูห้องเรียนวิธีการสอนสื่อการสอนหรือสอบถามนักเรียนเป็นต้น"(8)</p> <p>2."โรงเรียนเล็กผอ.นิเทศทอมละ1ครั้ง Commentให้พัฒนาในภาคเรียนต่อไปโดยจัดรางวัลให้ครู"(2)</p>
<p>2.5 ผอ.ทำอย่างไรจัดให้ครูแลกเปลี่ยนค.คิดเห็นและป.สบการณ์เพื่อป.โยชน์การจัดการเรียนการสอน</p>	<p>1."จัดประชุมครูกับสายชั้นทุกสัปดาห์เอาปัญหามาคุยกับช่วยแก้ไข และประชุมใหญ่ทุกเดือนมีผอ/รองฯ/หัวหน้ากลุ่ม/ครูเข้าร่วม"(7)</p> <p>2."ผอ.ใช้วิธีครูที่อบรมอะไรมาให้Presentในที่ประชุมเพื่อให้ครูคนอื่นรับรู้แลกเปลี่ยน"(2)</p> <p>3."โรงเรียนมีเครือข่ายใน5-6โรงอยู่ในเขตเดียวกันมีโอกาสพบปะกันร่วมกันหมุนเวียนแลกเปลี่ยน"(1)</p>	<p>1."จัดประชุมครูทุกสัปดาห์สามารถแลกเปลี่ยนความคิดอิสระและมีปัญหา นำมาแก้ไขและเสนอผอ."(8)</p> <p>2."จัดประชุมแบบสัมมนานอกสถานที่ปีละครั้ง"(3)</p> <p>3.ครูจะมีการนิเทศกันเองก่อนคือไปดูครูข้างห้องในการจัดการเรียนการสอนการใช้สื่อเป็นอย่างไรและผอ.จะไปนิเทศ (1)</p> <p>4.ส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมแล้วตรวจสอบตามความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน (1)</p>	<p>1."ผอ.จัดประชุมครูทุกเดือนแต่จัดประชุมย่อยครูหัวหน้าสายชั้นทุกสัปดาห์เพื่อรับฟังปัญหาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน"(8)</p> <p>2."จัดประชุมสัมมนาปีละ1ครั้งนอกสถานที่เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสายสัมพันธ์"(6)</p>

ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>2.ด้านการจัดการเรียนการสอน (ต่อ)</b></p> <p>2.6 ผอ.ทำอย่างไรในการจัดประเมินผลความก้าวหน้า/ผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน</p>	<p>1."ผอ.ติดตามผลจากรายงานของฝ่ายวัดและประเมิน"(5)</p> <p>2."มีการทดสอบคะแนน O-netในการประเมินผลทุกปีอยู่แล้ว"(4)</p> <p>3."ผอ.วัดผลด้วยข้อสอบ สังเกตก่อนเรียนระหว่างเรียนหลังเรียนตามสภาพจริง(4)</p> <p>4."ผอ.ดูง่าย ๆ ถ้าเด็กอ่านไม่ออกเป็นเด็กอ่านออกก็ถึงว่าประสบความสำเร็จ"(1)</p>	<p>1."ผอ.ติดตามรายงานทุกสิ้นเทอมครูสรุปผลการทดสอบคะแนนประชุมแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมในส่วนที่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น"(6)</p> <p>2."ผอ.ติดตามรายงานผลจากฝ่ายประเมินผลถ้าต้องพัฒนาด้านใดผอ.จะประชุมผ่านรองฯส่งยังหัวหน้าสายชั้น"(5)</p> <p>3.ดูจากผลการเรียนและการทดสอบมาเปรียบเทียบถ้าไม่พัฒนาขึ้นก็หาบุคลากรเข้ามาช่วย (1)</p> <p>4.ทุกปลายปีจะมีการนำเสนอผลงานนักเรียนเป็นนิทรรศการวิชาการเรียนเชิญผู้ปกครองชุมชนเข้าร่วมในกิจกรรม (1)</p>	<p>1."ผอ.มอบหมายรองฯกับหัวหน้าสายชั้นดำเนินการโดยเฉพาะชั้นป.6จะทดสอบทั้งก่อนและหลังเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สอบผ่าน O-net(6)</p> <p>2."สิ้นปีฝ่ายวัดและประเมินผลโดยครูประจำชั้นตามสายชั้นสรุปผลการเรียนเสนอฝ่ายวิชาการ"(6)</p>

ประเด็น สัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>2.ด้านการจัดการ เรียนการสอน (ต่อ)</b></p> <p>2.7 ผอ.ทำอย่างไร/ มีวิธีแก้ไขปัญหา เรื่องผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของ นักเรียนต่ำกว่า เกณฑ์</p>	<p>1."ผอ.สั่งการผ่านรองวิชาการให้ครูประจำชั้นจัดสอนซ่อมเสริมโดยเฉพาะการอ่านผอ.เน้นย้ำนักเรียนต้องอ่านออกเขียนได้ ใช้ช่วงเวลาว่างและส่งผลมายังฝ่ายบริหาร (8)</p> <p>2."ผอ.วิเคราะห์สภาพปัญหาก่อนวางแผนร่วมกับครูให้ PDCA เข้ามาจัดการเรียนการสอน"(1)</p>	<p>1."ผอ.สั่งการรองฯดูแลให้ครูประจำชั้นสอนซ่อมเสริมและรายงานผลและส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนกับนักเรียนที่มีปัญหา"(8)</p> <p>2."ผอ.ปฏิบัติตามนโยบายส่งเสริมการอ่านจัดให้ครูสอนเด็กที่มีปัญหาการอ่านจึงมีกิจกรรมที่สอนน้องขึ้น"(7)</p> <p>3."ผอ.สั่งการฝ่ายรองฯกำกับ ติดตามเน้นย้ำเด็กที่ไม่มาเรียนเด็กที่ขาดเรียนเยอะต้องติดตามให้ครูประจำชั้นใกล้ชิด"(3)</p>	<p>1."ผอ.สั่งการครูประจำชั้นสอนซ่อมเสริมโดยเลือกช่วงเวลาว่างนักเรียนในการสอนผอ.เน้นเรื่องการอ่านและส่งรายงานผลผ่านรองฯ"(8)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้</b></p> <p>3.1 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนรู้การสอนผอ.ทำอย่างไร</p>	<p>1."ผอ.เน้นสร้างบรรยากาศวิชาการทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนจัดห้องนำเรียนจัดป้ายนิเทศหมุนเวียนภายนอกห้องปรับห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ กีฬา 8 ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นสวนเกษตรพอเพียง เป็นต้น"</p> <p>2."ผอ.พาครูไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่จัดบรรยากาศเรียนรู้ที่ดีนำมาปรับพัฒนาโรงเรียน"(5)</p> <p>3."ผอ.เน้นจัดสภาพแวดล้อมโครงการ 5ส.ของกทม.ผอ.ให้ความสำคัญ กำกับ ติดตามเรื่องความสะอาดเพื่อปลูกฝังทั้งครู และนักเรียน"(1)</p>	<p>1."ผอ.เน้นการจัดบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรความเป็นกันเองยกย่อง ชมเชยให้เกียรติซึ่งกันและกัน"(8)</p> <p>2."ผอ.เน้นบรรยากาศห้องเรียนต้องสะอาดน่าเรียนจัดมุมรักการอ่านมีป้ายนิเทศหมุนเวียน"(6)</p> <p>3.ผอ.กำลังทำแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนทำสวนสมุนไพรทำบรรยากาศโรงเรียนให้เป็นสีเขียวปลูกต้นไม้ ครูจัดห้องเรียนให้นำเรียนโดยทำสื่อการสอน(1)</p> <p>4.ผอ.เน้นการจัดบรรยากาศในห้องเรียนจัดมุมรักการอ่านและจัดป้ายนิเทศ (1)</p>	<p>1."ผอ.สั่งการรองฯประสานหัวหน้าสายชั้นเน้นสร้างบรรยากาศให้ห้องเรียนนำเรียนจัดป้ายนิเทศหมุนเวียนรอบโรงเรียน"(8)</p> <p>2."ผอ.เน้นจัดบรรยากาศร่มรื่นโดยรอบอาคารเรียนให้สะอาดมีแหล่งเรียนรู้เช่นสวนเกษตรสวนสมุนไพร สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น"(6)</p>
<p>3.2 ผอ.ทำอย่างไรในการดำเนินการจัดกิจกรรมเรียนรู้ในโรงเรียน(เน้นกิจกรรม)</p>	<p>1."ผอ.จัดทุกกิจกรรมของนโยบายกทม.โดยมีแผนปฏิบัติประจำปีผอ.สนับสนุนงบประมาณโดยให้อิสระครูในการเสนอกิจกรรมผอ.จะคอยกำกับติดตามเสริมสิ่งไหนต้องปรับตรงไหน"(8)</p> <p>2."ผอ.ส่งเสริมกิจกรรมในโรงเรียนคู่คุณธรรมเสริมทักษะความคิด 8 กลุ่มสาระมากขึ้น"(5)</p>	<p>1."ผอ.มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระรับผิดชอบกิจกรรมที่ได้รับโดยหัวหน้าสายชั้นเป็นผู้ประสานกับครูสอนแต่ละโครงการครูจะรับผิดชอบคนละ1โครงการ"(7)</p> <p>2."ผอ.สนับสนุนงบประมาณกิจกรรมที่ครูร้องขอ"(6)</p> <p>3.ผอ.ให้นักเรียนมีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนโดยอาศัยแหล่งเรียนรู้จากชุมชนโดยรอบได้</p>	<p>1."ผอ.สนับสนุนจัดกิจกรรมตามโครงการโดยครูทุกคนจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระเช่นค่ายวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย คุณธรรมจริยธรรมเพื่อหมุนเวียนเรียนรู้ให้นักเรียน"(8)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้(ต่อ)</b> 3.2 ผอ.ทำอย่างไรในการดำเนินการจัดกิจกรรมเรียนรู้ในโรงเรียน(เน้นกิจกรรม)		ศึกษาริเริ่ม (1) 4.ผอ.ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมในรูปแบบของโครงการส่วนใหญ่เป็นวิทยาศาสตร์ (1)	
3.3 ผอ.ปรากฏตัว/อยู่ในโรงเรียนเป็นที่พบเห็นง่ายต่อครูและนักเรียนหรือไม่	1."ผอ.จะอยู่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นประจำหากไม่อยู่คือมีธุระในเรื่องประชุม การอบรม"(8) 2."ต้องไปถามครู"(2)	1."ผอ.ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนตลอดทุกวันครูสามารถเข้าพบผอ.ได้โดยไม่ต้องผ่านรองผอฯ"(8)	1."ผอ.ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนทุกวัน ยกเว้นไปราชการ"(8)
3.4 ผอ.มีวิธีการในการสร้างค.สัมพันธ์กับครูและนักเรียนอย่างเป็นกันเอง	1."สำหรับครูผอ.สร้างขวัญกำลังใจพูดคุยให้คำปรึกษากล่าวัยของชมเชยเมื่อครูได้รับรางวัลและยังจัดสังสรรค์นอกสถานที่หรืองานปีใหม่สำหรับนักเรียนผอ.จะพูดคุยอบรมชมเชยหน้าเสาธงสร้างความรู้สึกให้นักเรียนคิดว่าผอ.เป็นพ่อแม่อีกคนปลุกฝังให้เด็กมีวินัย	1."ผอ.พูดคุยสนทนาให้กำลังใจกัน ทำกิจกรรมร่วมกันกับนักเรียนและครูอย่างเป็นกันเอง"(8) 2."ผอ.มีน้ำใจดูแลช่วยเหลือครูเอื้อเพื่อเหมือนผู้ใหญ่ดูแลเด็ก"(4) 3.มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์พบปะสังสรรค์ครูกับ	1."ผอ.สร้างความสัมพันธ์กับครูด้วยการพูดคุยให้กำลังใจช่วยเหลือมีการสัมมนานอกสถานที่ปีละครั้งหรือวันปีใหม่ส่วนนักเรียนผอ.ทักทายชื่นชมเด็กและเข้าร่วมกิจกรรมเข้าแถวเคารพธงชาติและกิจกรรมอื่นๆ"(8)



ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)</b></p> <p>3.4 ผอ.มีวิธีการในการสร้างค.สัมพันธ์กับครูและนักเรียนอย่างเป็นกันเอง ต่อ</p>	<p>ใฝ่รู้คู่คุณธรรม”(8)</p>	<p>ผู้ปกครองผอ.ปีละครั้ง (1)</p> <p>4.ผอ.จะทักทายในช่วงเช้าเข้ากิจกรรมเข้าแถวเคารพธงชาติ บางครั้งจะมีการเดินสำรวจหรือการสัมมนาจัดงานสังสรรค์ร่วมกัน (1)</p>	
<p>3.5 ผอ.จัดให้ครูมีห้องทำงานอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติอย่างไร</p>	<p>1."ผอ.สนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอยู่เสมอผอ.สนับสนุนให้ครูกับนักเรียนร่วมกันผลิตสื่อขึ้นใช้เอง”(8)</p> <p>2."ถ้างบประมาณไม่พอผอ.จะระดมทุนจากผู้มีจิตเมตตาเช่นผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ เป็นต้น”(7)</p>	<p>1."ผอ.จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่สะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติตามความเหมาะสม”(7)</p> <p>2."ผอ.จัดห้องพักครูและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้พร้อมผอ.อยากให้ครูทำงานได้เต็มที่กับนักเรียน”(4)</p> <p>3.ผอ.พยายามปรับห้องเรียนที่ไม่ได้ใช้งานมาเป็นห้องพักครู ทำงาน มีคอมพิวเตอร์เพื่อให้ครูและนักเรียนสามารถให้งานร่วมกันได้ (1)</p>	<p>1."ครูประจำชั้นจะอยู่ห้องที่สอนส่วนครูพิเศษก็มีห้องพักให้อุปกรณ์เครื่องมือสำนักงานผอ.ก็มีให้ครูได้ใช้ตามความเหมาะสม”(5)</p> <p>2."ผอ.จัดให้ครูมีอุปกรณ์เครื่องมือที่สะดวกพอสมควรในการทำงาน (3)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)</b></p> <p>3.6 ผอ.ทำอย่างไรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครูด้วยความยุติธรรม</p>	<p>1."โดยให้ครูประเมินกันเองก่อนและหัวหน้าสายชั้นประเมินและส่งรายชื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระส่งผลให้ฝ่ายบริหารและตั้งกรรมการประชุมพิจารณาอีกครั้ง"(8)</p>	<p>1."พิจารณาจะเน้นที่ผลงานโดยหัวหน้าสายชั้นจะลงคะแนนและส่งให้ฝ่ายบริหารตั้งกรรมการพิจารณาต่อ"(7)</p> <p>2."หัวหน้าสายชั้นพิจารณาครูในสายชั้นส่งฝ่ายบริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระฝ่ายบริหารจะกรองอีกทีเพื่อส่งให้ผอ."(5)</p> <p>3.มีความเห็นว่ายุติธรรมเพราะผลการพิจารณามาจากบุคลากรทุกท่านลงคะแนนแล้วผ่านการคัดกรองจากคณะกรรมการอีกครั้ง (1)</p>	<p>1."ผอ.มอบให้ฝ่ายรองฯส่งการครูประเมินตัวเองและหัวหน้าสายชั้นลงคะแนนหัวหน้ากลุ่มสาระลงคะแนนนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อคัดกรองและตั้งกรรมการเพื่อตัดสินใจกับผอ.(7)</p> <p>2."ที่นี่ไม่มีเรื่องแย่งขั้นเงินเดือนจะเป็นแบบหมุนเวียนมีความยุติธรรม"(3)</p>
<p>3.7 ผอ.มีวิธีแสดงความชื่นชมครูหรือไม่/อย่างไร</p>	<p>1."ผอ.แสดงความชื่นชมด้วยคำพูดมอบรางวัลกับครูที่ปฏิบัติดีมีผลงานหรือทำชื่อเสียงให้โรงเรียนผอ.จะประกาศหน้าเสาธงให้ที่ประชุม"(8)</p>	<p>1."ผอ.จะกล่าวชมเชยในที่ประชุมผอ.พูดให้ครูฟังเพื่อให้เป็นตัวอย่างและประกาศต่อหน้าสงธงติดประกาศ"(8)</p>	<p>1."ผอ.กล่าวชื่นชมครูที่ทำผลงานหรือชื่อเสียงในที่ประชุมและหน้าเสาธงมอบใบเกียรติบัตรรางวัลติดประกาศ"(8)</p>
<p>3.8 ผอ.มีวิธีการในการกระตุ้นส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่ตามเกณฑ์ให้พยายามพัฒนา</p>	<p>1."ทุกครั้งี่ประชุมผอ.จะชี้แนะสนับสนุนให้ครูที่ทำผลงานผ่านช่วยเหลือแนะนำครูที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์โดยจับครูช่วยดูแลกันเหมือนพี่สอนน้อง"(7)</p> <p>2."เชิญวิทยากรเข้ามาอบรมครู/ส่งครูไปอบรม"(8)</p>	<p>1."ผอ.ใช้ช่วงประชุมครูพูดกระตุ้นส่งเสริมครูในการปฏิบัติงานสอนส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการส่งครูไปอบรมพัฒนาความรู้เพิ่มเติม"(8)</p> <p>2."ครูใหม่ผอ.สนับสนุนอย่างดีถ้ามีปัญหาเพียงแต่ให้ครูเข้าพบผอ.ก็ยินดีจะช่วย"(1)</p>	<p>1."เวลาประชุมครูผอ.จะพูดให้กำลังใจกระตุ้นเตือนทุกครั้งโดยให้หัวหน้าสายชั้นเป็นพี่เลี้ยง"(8)</p> <p>2."ผอ.สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือเชิญวิทยากรให้ความรู้"(4)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ผู้อำนวยการศึกษา (N=8)	รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบ ด้านวิชาการ (N=8)	หัวหน้ากลุ่มสาระ (N=8)
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)</b></p> <p>3.9 ผอ.สนับสนุนให้ครูพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพหรือไม่</p>	<p>1."ผอ.แจกเอกสารมาตรฐานวิชาชีพให้ความรู้และทบทวนในที่ประชุมเพื่อเน้นย้ำให้ครูเกิดความตระหนักเข้าใจ"(7)</p> <p>2."ส่งครูไปอบรมความรู้เพิ่มเติมในวิชาที่สอนเพื่อพัฒนาความรู้ตามวุฒิการศึกษาส่งเสริมครูด้านวิชาการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ"(8)</p>	<p>1."ผอ.สนับสนุนเต็มที่ให้ครูพัฒนาตนเองด้วยการส่งไปอบรมการทำผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องการเรียนการสอนในชั้นเรียนการส่งผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะหากใครไม่ผ่านส่งไปอบรมอนุญาตให้ลาศึกษาต่อได้"(8)</p> <p>2."ผอ.ย้ำให้ตระหนักอยู่เสมอและจัดหาเอกสารให้ศึกษา"(2)</p>	<p>1"ผอ.สนับสนุนเต็มที่ให้ครูพัฒนาตนเองส่งไปอบรมการส่งผลงานเลื่อนวิทยฐานะ"(7)</p> <p>2."ผอ.ย้ำให้ตระหนักอยู่เสมอและจัดหาเอกสารให้ศึกษา"(4)</p>
<p>3.10 ผอ.กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้นักเรียนอย่างไร</p>	<p>1."หากนักเรียนได้รางวัลทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนผอ.มอบใบประกาศเกียรติบัตรมอบรางวัลเป็นขวัญกำลังใจ มอบทุนการศึกษาเป็นต้น"(8)</p>	<p>1."ผอ.ขึ้นเวทีมอบรางวัลให้กับนักเรียนที่แข่งขันชนะผอ.ให้ทุนการศึกษามอบใบเกียรติคุณเพื่อเป็นกำลังใจและเป็นแบบอย่างกับนักเรียนคนอื่นๆ"(8)</p>	<p>1."นักเรียนไปประกวดหรือแข่งขันชนะทั้งในและนอกโรงเรียนผอ.จะมีรางวัล มอบใบเกียรติบัตรทุนการศึกษา ติดประกาศให้รู้โดยทั่วกัน"(8)</p>

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู (ครูช่วงชั้นปีที่1-3,4-6)

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาระดับชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาระดับชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>1.ด้านหลักสูตร</b></p> <p>1.1 เรื่องหลักสูตร ผู้อำนวยการดำเนินการ อย่างไร</p>	<p>1.ผอ.ให้เอาหลักสูตรปีก่อนมาปรับปรุงใหม่โดยยึดหลักสูตรแกนกลาง 51 เป็นตัวตั้งให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา (8)</p> <p>2.จัดประชุมวางแผนร่วมกับครูหัวหน้ากลุ่มสาระและมีเชิญวิทยากรให้ ความรู้บางในเรื่องหลักสูตร (4)</p> <p>3.ผอ.นำนโยบายกทม.และหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ หลักสูตรสถานศึกษา (2)</p>	<p>1.ผอ.สั่งการรองฯจัดเอกสารหลักสูตร 51 และหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นมาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทโรงเรียนหรือเชิญวิทยากรให้ ความรู้ (7)</p> <p>2.ผอ.สั่งการรองฯจัดเอกสารหลักสูตร 51 และหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นมาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทโรงเรียนหรือเชิญวิทยากรให้ ความรู้ (7)</p>
<p>1.2 ผู้อำนวยการกำหนด แนวทางสู่เป้าหมาย/ หลักสูตรอย่างชัดเจนและ เข้าใจหรือไม่/อย่างไร</p>	<p>1.มีความชัดเจนง่ายต่อนำมาปฏิบัติเพราะครูเป็นผู้ร่วมมือ (8)</p> <p>2.เข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติเพราะครูเป็นผู้ทำหลักสูตรและการสอน ส่วนผอ.เป็นผู้ทบทวนตรวจสอบความถูกต้อง (6)</p>	<p>1.ผอ.กำหนดแนวทางเป้าหมายหลักสูตรโดยจัดประชุมครูสร้างความ เข้าใจในการปฏิบัติถ้าไม่เข้าใจก็แก้ไขทันที (8)</p> <p>2.จัดตามหลักสูตรแกนกลางแล้วพิจารณาดูวิสัยทัศน์ความต้องการ โรงเรียนชุมชนกำหนดออกเป็นจุดประสงค์ของหลักสูตร (2)</p>
<p>1.3 ผู้อำนวยการมีการ สื่อสารกับผู้ปกครองการใช้ หลักสูตรหรือไม่</p>	<p>1.จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อชี้แจงหลักสูตรโรงเรียนกว้าง ๆ กิจกรรม พัฒนาผู้เรียน แนวทางการบริหาร และความร่วมมือของผู้ปกครอง ก่อน เปิดภาคเรียน (8)</p>	<p>1.ผอ.เชิญผู้ปกครองประชุมชี้แจงการใช้หลักสูตรของโรงเรียน แจ้ง กิจกรรมหลักสูตร เกณฑ์ของหลักสูตร ให้ผู้ปกครอง วันที่ 1 พ.ค ก่อน เปิดภาคเรียน (8)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>1.ด้านหลักสูตร(ต่อ)</b></p> <p>1.4 ผอ.ต้องรายงาน หลักสูตรตั้งแต่การพัฒนา ดำเนินการต่อหน่วยงานต้น สังกัดเพื่อขอรับการ สนับสนุนหรือไม่/อย่างไร</p>	<p>1.ต้องรายงานผลการเรียน การใช้หลักสูตร อื่นๆ ทุกสิ้นปีกับหน่วยงาน ต้นสังกัด เพื่อจัดสรรงบประมาณ (8)</p>	<p>1.มีการรายงานต่อต้นสังกัดทุกสิ้นปี เพราะมีการจัดสรรงบประมาณของ กรุงเทพมหานคร (8)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>2.ด้านการจัดการเรียนการสอน</b></p> <p>2.1 การจัดการเรียนการสอนผอ.การทำอย่างไร</p>	<p>1.ผอ.สั่งการรองฯประชุมครูแต่ละกลุ่มเพื่อวางครูให้ตรงสายเอกวิชา (6)</p> <p>2.ผอ.อำนวยความสะดวกทุกเรื่องการเรียนการสอนทั้งนี้เทศโดยสั่งการรองฯฝ่ายวิชาการ (6)</p> <p>3.ผอ.ตรวจสอบแผนการสอนครูสอบถามความต้องการครูอบรมเพิ่มพูนความรู้เพื่อวางแผน (4)</p>	<p>1.ผอ.ให้รองฯฝ่ายวิชาการสำรวจความต้องการการสอนครูให้เขียนเสนอผ่านหัวหน้าชั้นของครู (7)</p> <p>2.ผอ.สนับสนุนให้ครูอบรมตามที่ครูสนใจเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนเพื่อนำมาขยายต่อการเรียนการสอน (4)</p> <p>3.ผอ.จะมีการวางแผนพิจารณาตามความเหมาะสมของครูผู้สอน (2)</p>
<p>2.2 ผู้อำนวยการทำการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนครูอย่างไร</p>	<p>1.ผอ.สนับสนุนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนและให้ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนกับนักเรียนสามารถเขียนเบิกได้เลย (8)</p> <p>2.ผอ.สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนการสอนครูอย่างเหมาะสมด้วยสื่อต่างๆที่ผอ.สามารถหาได้ (2)</p>	<p>1.ผอ.สนับสนุนให้สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนทุกอย่างกรุงเทพมหานครมีงบประมาณเหลือเพื่อ (7)</p> <p>2.ผอ.สนับสนุนเรื่องอุปกรณ์การเรียนสื่อการเรียนการสอนครูเขียนเบิกได้ตลอดให้ครูจัดตกแต่งห้องเรียนให้น่าเรียนเป็นวิชาการ (2)</p>
<p>2.3 ผู้อำนวยการทำการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้นักเรียนอย่างไร</p>	<p>1.ผอ.จัดค่ายกิจกรรมโดยเฉพาะวิชาการบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยผอ.คอยดูในภาพรวม (5)</p> <p>2.ผอ.ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้สวนเกษตร ห้องคอมพิวเตอร์ สวนสนุกให้เด็กเรียนรู้เต็มที่ (3)</p> <p>3.ผอ.ผอ.จัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนเน้นทฤษฎีใหม่ของนายหลวงเพื่อให้เด็กได้เรียนรู้ในการปลูกข้าวจริงทุกชั้นตอน (2)</p>	<p>1.ผอ.ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยบูรณาการให้เข้ากับทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (5)</p> <p>2.ผอ.จัดแหล่งเรียนรู้บริเวณโรงเรียนเช่น สวนพฤกษศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องโทรทัศน์ทางไกล ห้องสมุดนำอ่านมีอินเทอร์เน็ตให้เด็กเล่นและครูใช้ด้วย (2)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>2.ด้านการจัดการเรียนการสอน(ต่อ)</b></p> <p>2.4 ผู้อำนวยการนิเทศการ จัดการเรียนการสอนครู อย่างไรและบ่อยแค่ไหน</p>	<p>1.ผอ.มอบหมายรองฝ่ายวิชาการนิเทศโดยเริ่มจากครูนิเทศตนเองก่อน ตามด้วยหัวหน้าสายชั้นนิเทศผอ.จะนิเทศเทอมละ 1 ครั้งอาจเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ (8)</p> <p>2.ผอ.นิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้งผอ.นิเทศโดยการเดินทางไปตามชั้น เรียนต่างๆ (2)</p>	<p>1.ผอ.สั่งการรองฯฝ่ายวิชาการนิเทศครูโดยครูนิเทศตนเองต่อด้วยหัวหน้า สายชั้นลงคะแนนหัวหน้าเวรส่งชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระนิเทศส่งรายงานให้ ฝ่ายบริหาร (6)</p> <p>2.วางแผนนิเทศการสอนโดยจัดครูเป็นกลุ่มประเมินกันเองโดยผอ.เป็นผู้ ร่วมประเมินด้วย (3)</p>
<p>2.5 ผอ.ทำอย่างไรจัดให้ครู แลกเปลี่ยนค.คิดเห็น และป.สพการณ์เพื่อป. โยชน์การจัดการเรียนการ สอน</p>	<p>1.มีประชุมครูทุกสัปดาห์ใครมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะหรือปัญหา แลกเปลี่ยนได้เลยให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ (8)</p> <p>2.ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมย่อยและการ ประชุมใหญ่ (2)</p> <p>3.ผอ.มีประชุมครูทุกเดือนก็จะมีแลกเปลี่ยนความคิดเป็นบางครั้งใน ที่ประชุม (2)</p>	<p>1.จัดประชุมย่อยมีครูหัวหน้าสายชั้นแลกเปลี่ยนปัญหาการเรียนการสอน ปรึกษาเพื่อแก้ไขและรายงานในที่ประชุมใหญ่โดยมีผู้บริหาร (8)</p> <p>2.จัดประชุมครูทุกเดือนครูมีปัญหาก้ให้แจ้งในที่ประชุมเพื่อหาวิธีการ แก้ไขโดยผอ.จะเป็นผู้แนะนำ (4)</p>
<p>2.6 ผอ.ทำอย่างไรในการ จัดประเมินผล ความก้าวหน้า/ผลสัมฤทธิ์ การเรียนของนักเรียน</p>	<p>1.ผอ.ดูจากรายงานผลการเรียนแต่ละเทอมมีแบบฟอร์มแต่ละสายชั้น ของกลุ่มสาระ (5)</p> <p>2.ผอ.ดูจากรายงานของฝ่ายประเมินผลทั้งคะแนนสอบ คะแนนผลการ เรียน คะแนนสอบ O-net (5)</p> <p>3.ผอ.ดูจากผลการเรียนที่ครูส่งทุกภาคเรียน (2)</p>	<p>1.ผอ.สั่งการให้หัวหน้าสายชั้นเป็นผู้ดำเนินการกรณีป.6 ที่ต้องสอบ O- net จะทดสอบนักเรียนทั้งก่อนและหลังการเรียนเพื่อจะพัฒนาการเรียน ตรง (7)</p> <p>2.ผอ.ดูจากรายงานของฝ่ายประเมินผล โดยเฉพาะป.6 ต้องเรียนเริ่ม มากกว่านักเรียนชั้นป.อื่นๆ (5)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><u>2.ด้านการจัดการเรียน</u> <u>การสอน(ต่อ)</u> 2.7 ผอ.ทำอย่างไร/มี วิธีแก้ไขปัญหาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์</p>	<p>1.มีการสอนซ่อมเสริมตามนโยบายของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่มีค่าใช้จ่าย (8) 2.จัดชั่วโมงสอนซ่อมเสริมวิชาที่เด็กอ่อนโดยครูประจำชั้นหรือครูรายวิชา นั้นๆรับผิดชอบ (5) 3.พิจารณาจากสถิติผลการสอบวัดผลในแต่ละภาคเรียนแล้วมีการจัด สอนซ่อมเสริมตอนเช้า บ่ายและช่วงเย็น (4)</p>	<p>1.ผอ.สั่งการครูประจำชั้นรับผิดชอบการสอนซ่อมเสริม จัดชั่วโมงสอน ของแต่ละกลุ่มสาระเด็กชั้นใดอ่อนอะไรก็สอนเสริมโดยครูดูแลใกล้ชิดขึ้น (8)</p>



ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้</b></p> <p>3.1 การสร้างบรรยากาศแห่งเรียนรู้/การเรียนการสอนผอ.ทำอย่างไร</p>	<p>1.ผอ.จัดแหล่งเรียนรู้ตามโครงการทม.เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้เน้นภายในห้องเรียนเช่นป้ายนิเทศห้องเรียนสะอาดน่าเรียน จัดบรรยากาศให้เป็นวิชาการโดยประจำชั้นรับผิดชอบ (8)</p> <p>2.ผอ.เน้นสร้างบรรยากาศห้องเรียนอาคารสถานที่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่นักเรียนเช่นห้องสมุด ป้ายนิเทศ และ 5 ส. (6)</p> <p>3.พื้นที่บริเวณโรงเรียนค่อนข้างจำกัดจึงจัดกิจกรรมต่างๆภายในห้องเรียน (2)</p>	<p>1.ผอ.เน้นการจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เป็นวิชาการโดยมีมุมรักการอ่าน ห้องเรียนสะอาดน่าเรียน มีป้ายนิเทศหมุนเวียนความรู้แก่นักเรียน และการสร้างความร่วมมือโดยรอบโรงเรียน (8)</p> <p>2.ผอ.สั่งการครูในการจัดห้องเรียนให้น่าเรียนโดยให้ครูแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการจัดห้องให้น่าเรียน (2)</p>
<p>3.2 ผอ.ทำอย่างไรในการดำเนินการจัดกิจกรรมเรียนรู้ในโรงเรียน (เน้นกิจกรรม)</p>	<p>1.ผอ.จัดกิจกรรมตามกิจกรรมประจำปีกระจายตามกลุ่มสาระเรียนรู้ผอ.เน้นจัดค่ายวิชาการโดยหัวหน้ากลุ่มสาระรับผิดชอบและครูเป็นผู้ดำเนินการ (8)</p> <p>2.ผอ.สนับสนุนจัดค่ายกิจกรรมตามโครงการต่างๆที่ครูเสนอตามความเหมาะสมโดยแบ่งงบประมาณเป็นระดับสายชั้น (5)</p>	<p>1.ผอ.สนับสนุนทุกกิจกรรมทั้งค่ายวิชาการค่ายลูกเสือหรือกิจกรรมนอกสถานที่ผอ.คอยอำนวยความสะดวก และงบประมาณจัดกิจกรรม (8)</p> <p>2.ในการดำเนินทุกกิจกรรมจะมีการประชุมเพื่อจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบทุกครั้งไป (8)</p>
<p>3.3 ผอ.ปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนเป็นที่พบเห็นง่ายเป็นที่ครูและนักเรียนอย่างไร</p>	<p>1.ผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนตลอด ยกเว้นมีประชุมนอกสถานที่ (8)</p>	<p>1.ผู้อำนวยการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนเป็นประจำ พบเจอได้ตลอด ยกเว้นมีประชุม (8)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)</b></p> <p>3.4 ผอ.มีวิธีการในการสร้างค.สัมพันธ์กับครูและนักเรียนอย่างเป็นกันเอง</p>	<p>1.ผอ.เป็นกันเอง พูดคุยทักทายส่วนใหญ่มาพบนักเรียนหน้าเสาธงหรือจัดกิจกรรมต่างๆจะมีส่วนร่วมเป็นประจำ ส่วนครูช่วงประชุมผอ.ให้เสนอความคิดเห็นได้เต็มที่ (8)</p>	<p>1.ผอ.ทักทายพูดคุย ยิ้มแย้มเป็นกันเองมีปัญหาสามารถพูดคุยบอกกล่าวกับผอ. (8)</p> <p>2.ผอ.ทักทายเป็นกันเองดูแลครูเหมือนผู้ใหญ่ดูแลเด็กให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง (5)</p>
<p>3.5 ผอ.จัดให้ครูมีห้องทำงานอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างไร</p>	<p>1.ครูประจำชั้นจะอยู่ห้องที่สอนส่วนครูพิเศษจะมีห้องพักครูให้เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานมีให้ครูใช้ได้สะดวก (8)</p> <p>2.อุปกรณ์สื่อการสอนมีครบถ้วนแต่เรื่องปัญหาของอาคารสถานที่มีจำกัดนักเรียนมากขึ้นแต่พื้นที่อาคารเท่าเดิม (2)</p>	<p>1.ผอ.ครูสามารถเบิกสื่ออุปกรณ์ต่างๆได้ตามความต้องการโดยผอ.เน้นย้ำว่าพยายามใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (5)</p> <p>2.ผอ.มีอุปกรณ์เครื่องมือทันสมัยครบแต่ไม่สะดวกในการใช้งานเพราะมีการโยกย้ายห้องเรียนตามความเหมาะสม (2)</p>
<p>3.6 ผอ.ทำอย่างไรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครูด้วยความยุติธรรม</p>	<p>1.การพิจารณาผ่านระบบลงคะแนนหัวหน้าสายชั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการปรึกษากันตามความเหมาะสม (4)</p> <p>2.จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินค่อนข้างยุติธรรม (4)</p>	<p>1.ครูประเมินตัวเองต่อหัวหน้าสายชั้นลงคะแนนหัวหน้าเวรส่งชื่อหัวหน้ากลุ่มสาระขาดกรองส่งให้รองฯตั้งกรรมการพิจารณาและผอ.เป็นผู้ตัดสินใจ (8)</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1-3 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด	ครูประถมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 4-6 (N=8) ภาพรวมโรงเรียนทุกขนาด
<p><b>3.ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (ต่อ)</b></p> <p>3.7 ผอ.มีวิธีแสดงความชื่นชมครูหรือไม่/อย่างไร</p>	<p>1.ชื่นชมในที่ประชุมและประกาศต่อหน้าเสาธงโดยผอ.จะถ่ายรูปแบบที่ระลึกกับครูและนักเรียนที่ทำชื่อเสียงให้โรงเรียน (8)</p> <p>2.จะมีการชื่นชมมอบรางวัลหน้าเสาธงหรือจัดนำเสนอบอร์ดเพื่อให้รับทราบโดยทั่วกัน (4)</p>	<p>1.ผอ.กล่าวชื่นชมครูที่ทำผลงานหรือชื่อเสียงในที่ประชุมและหน้าเสาธง มอบใบประกาศเกียรติบัตรรางวัลและติดประกาศ (8)</p>
<p>3.8 ผอ.มีวิธีการในการกระตุ้นส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่ตามเกณฑ์ให้พยายามพัฒนา</p>	<p>1.เวลาประชุมผอ.จะพูดเชิงบวกให้ครูเข้าใจช่วยเหลือและส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมและให้ครูรุ่นพี่ช่วยแนะนำ (8)</p> <p>2.ให้กำลังใจสอบถามเป็นการส่วนตัวให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำเพื่อลดความกดดัน (2)</p>	<p>1.เวลาประชุมครูผอ.จะพูดให้กำลังใจกระตุ้นเตือนทุกครั้งโดยให้หัวหน้าสายชั้นนั้นๆช่วยแนะนำ ปรึกษา (8)</p> <p>2.ผอ.สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือเชิญวิทยากรให้ความรู้ (5)</p>
<p>3.9 ผอ.สนับสนุนให้ครูพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพหรือไม่</p>	<p>1.ผอ.สนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมในสาขาวิชาที่สอนตามเพื่อพัฒนาความรู้ตามวุฒิการศึกษาส่งเสริมครูด้านวิชาการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ (8)</p>	<p>1.ผอ.สนับสนุนเต็มที่ให้ครูพัฒนาตนเองไปอบรมการส่งผลงานเลื่อนวิทยฐานะ (8)</p> <p>2.ผอ.ย้าให้ตระหนักอยู่เสมอและจัดหาเอกสารให้ศึกษา (5)</p>
<p>3.10 ผอ.กำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้นักเรียนอย่างไร</p>	<p>1.มีการมอบใบประกาศเกียรติบัตรรางวัลและทุนการศึกษาให้กับนักเรียน (8)</p>	<p>1.นักเรียนไปประกวดหรือแข่งขันชนะทั้งในและนอกโรงเรียนผอ.จะมีรางวัลมอบใบประกาศเกียรติบัตร ทุนการศึกษา ติดประกาศให้รู้ทั่วกัน (8)</p>

**สรุปตารางการวิเคราะห์การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้บริหารและตามการรับรู้ของกลุ่มครู**

ตั้งแต่ตารางที่ 14-17 การรับรู้มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก การรับรู้รองลงมา หมายถึง ผู้ตอบเรื่องนี้เป็นจำนวนรองลงมา การรับรู้น้อยที่สุด หมายถึง ผู้ตอบเรื่องนี้เป็นจำนวนน้อย

**ตารางที่ 14 ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในภาพรวม**

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน	ตามการรับรู้ กลุ่มผู้บริหาร	ตามการรับรู้ กลุ่มครู
1.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้าน หลักสูตร	รองลงมา	มากที่สุด
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการ จัดการเรียนการสอน	<b>น้อยที่สุด</b>	<b>น้อยที่สุด</b>
3.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้าน บรรยากาศการเรียนรู้	มากที่สุด	รองลงมา

**ตารางที่ 15 ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร**

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร	ตามการรับรู้ กลุ่มผู้บริหาร	ตามการรับรู้ กลุ่มครู
1.1 ผอ.ได้ดำเนินการด้านหลักสูตรทำอย่างไร	รองลงมา	รองลงมา
1.2 ผู้อำนวยการกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์หลักสูตรอย่างชัดเจน	<b>น้อยที่สุด</b>	มากที่สุด
1.3 ผู้อำนวยการมีการสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้ หลักสูตรของโรงเรียน	มากที่สุด	มากที่สุด
1.4 ผู้อำนวยการต้องรายงานเรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนา ตลอดจนการดำเนินการตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อ ขอการรับการสนับสนุน	มากที่สุด	มากที่สุด

ตารางที่ 16 ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน	ตามการรับรู้ กลุ่ม ผู้บริหาร	ตามการรับรู้ กลุ่มครู
2.1 เรื่องการจัดการเรียนการสอนผอ.ดำเนินการ	รองลงมา	รองลงมา
2.2 ผู้อำนวยการทำการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู	รองลงมา	รองลงมา
2.3 ผู้อำนวยการทำการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน	มากที่สุด	<b>น้อยที่สุด</b>
2.4 ผู้อำนวยการนิเทศการจัดการเรียนการสอนกับครู	รองลงมา	รองลงมา
2.5 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน	รองลงมา	มากที่สุด
2.6 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	<b>น้อยที่สุด</b>	รองลงมา
2.7 ผู้อำนวยการทำอย่างไร/มีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไรในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์	รองลงมา	รองลงมา

ตารางที่ 17 ตารางพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้	ตามการรับรู้ กลุ่มผู้บริหาร	ตามการรับรู้ กลุ่มครู
3.1 เรื่องการสร้างบรรยากาศแห่งเรียนรู้/การเรียนสอนผู้อำนวยการทำ อย่างไร (เน้นบรรยากาศ)	มากที่สุด	มากที่สุด
3.2 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการดำเนินการจัดกิจกรรมแห่งเรียนรู้ใน โรงเรียน (เน้นกิจกรรม)	รองลงมา	มากที่สุด
3.3 ผู้อำนวยการปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนให้เป็นที่พบเห็นง่ายที่ฟังของครู และนักเรียนหรือไม่	มากที่สุด	มากที่สุด
3.4 ผู้อำนวยการมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน อย่างเป็นกันเองอย่างไร	มากที่สุด	มากที่สุด
3.5 ผู้อำนวยการมีวิธีการจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวกต่อการปฏิบัติงานอย่างไร	รองลงมา	มากที่สุด
3.6 ผู้อำนวยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครูด้วยความยุติธรรม หรือไม่/อย่างไร	รองลงมา	รองลงมา
3.7 ผู้อำนวยการมีวิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูหรือไม่/อย่างไร	มากที่สุด	มากที่สุด
3.8 ผู้อำนวยการมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงาน ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์	มากที่สุด	มากที่สุด
3.9 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ครูพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ หรือไม่	รองลงมา	มากที่สุด
3.10 ผู้อำนวยการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อ กระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่/อย่างไร	มากที่สุด	มากที่สุด

สรุปผลการวิเคราะห์การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จากตารางวิเคราะห์บรรยายความเรียง รวมข้อมูลจากการรับรู้ของกลุ่มผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการ/ผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ/ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 โรงเรียน

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านหลักสูตร

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในงานด้านหลักสูตรในภาพรวม ที่ผู้บริหารแสดงและปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน และการรายงานหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาการดำเนินงานตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน **รองลงมา**คือ เรื่อง การดำเนินการเรื่องหลักสูตร และ**น้อยที่สุด**คือ เรื่อง การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านหลักสูตร ในแต่ละข้อย่อย พบว่า

1.1 การดำเนินการเรื่องหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้วางแนวทางในการนำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2551 นำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทสถานศึกษาของตน โดยการ ทบทวน ปรับปรุง ตรวจสอบ แนะนำ และเสริมหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับหลักสูตรสถานศึกษา และผู้บริหารเชิญวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ความรู้กับครูในการเขียนหลักสูตรให้ถูกต้อง หลังจากนั้นจะมีการนิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร เพื่อพัฒนาปรับปรุงร่วมกันในช่วงก่อนเปิดภาคการศึกษา

1.2 การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตรจะเริ่มจากการประชุมทำความเข้าใจกับครูถึงเป้าหมายวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ว่าหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2551 ต้องการอะไร และจะเกิดผลลัพธ์อย่างไรต่อผู้เรียนโดยครูเป็นผู้เขียนหลักสูตรซึ่งนำไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย เพราะมีหลักสูตรแกนกลางเป็นคู่มือหลักให้กับครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ได้นำไปปรับใช้โดยลงสู่แผนการจัดการเรียนรู้ และปฏิบัติใช้จริงในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

### 1.3 การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการนัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแจ้งเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียนก่อนเปิดภาคการศึกษาในวันที่ 1 พฤษภาคม โดยชี้แจงให้แก่ผู้ปกครองรับทราบว่าโรงเรียนกำลังให้หลักสูตรอะไร มีจุดเน้นของหลักสูตรอย่างไร เช่น เน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน ผู้บริหารก็จะแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ เพื่อขอความร่วมมือกับผู้ปกครองในการดูแลเรื่องการอ่านการเขียนของนักเรียนขณะอยู่ที่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้เกณฑ์ที่นักเรียนต้องผ่านจะมีการชี้แจงถึงผลลัพธ์จากการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการสอบระดับชาติ (O-NET) สมรรถนะการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรและโรงเรียนต้องการ เป็นต้น

### 1.4 การรายงานเรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินการตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน

โรงเรียนต้องรายงานเรื่องการใช้หลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดในทุกปี ปีละ 1 ครั้งโดยฝ่ายวิชาการรับผิดชอบจะมีเอกสารส่งมาที่โรงเรียน ทางโรงเรียนจะรายงานข้อมูลตามหัวข้อที่หน่วยงานต้นสังกัดต้องการ เช่น การปรับปรุงใช้หลักสูตรใหม่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และอื่นๆ เป็นต้น โดยงบประมาณจากส่วนกลางจะจัดสรรลงสู่โรงเรียนตามจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

## 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในงานด้านการจัดการเรียนการสอนในภาพรวม ที่ผู้บริหารแสดงและปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน **รองลงมา**คือ เรื่อง การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู, การจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน, วิธีแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และ **น้อยที่สุด**คือ เรื่อง การจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอน ในแต่ละข้อย่อย พบว่า



## 2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน

การดำเนินการเรื่องการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะสั่งการผ่านรองฯ ฝ่ายวิชาการให้ดูแลและสนับสนุนโดยตรง โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องกรณีพิเศษ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครูในทุกภาคการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นผู้บริหารพิเศษโดยตรง ครูในสายชั้นพิเศษตนเอง และครูประเมินตนเอง นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบคุณภาพโดยทั่วไป ผู้บริหารเน้นย้ำบรรยากาศในชั้นเรียนของแต่ละห้องเรียน ในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการภายในโรงเรียนและการพิจารณาการจัดการสอนของครูให้ตรงกับวุฒิการศึกษา ความถนัดและความสามารถของครู

## 2.2 การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้านงบประมาณการผลิตสื่อ ผู้บริหารสร้างแรงใจการทำงานด้วยความยุติธรรมพิจารณาความดีความชอบเป็นหลักสำคัญ ส่งครูไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ในด้านต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาครูเข้มแข็ง โครงการประชาคมอาเซียน เป็นต้น หรือการส่งครูไปอบรมนอกสถานที่เพื่อพัฒนาครูและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับครูในโรงเรียนอื่นๆ นอกจากนี้ยังสั่งการผ่านรองฯ ให้สำรวจความต้องการแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อจัดทำให้ตรงความต้องการอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารจะเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกสนับสนุนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนตามความต้องการของครู

## 2.3 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน โดยการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดห้องสมุดให้เหมาะแก่การศึกษาค้นคว้า ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องดนตรี ห้องอัจฉริยะ พร้อมใช้ การจัดป้ายนิเทศความรู้ตามพื้นที่ต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ตอนนี้นำค่านิยมในเรื่องการเข้าสู่อาเซียน ก็จะมีการจัดป้าย จัดบอร์ดให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการจัดการเรียนรู้นอกห้องเรียน ในการเรียนรู้ชุมชนโดยรอบด้วย

## 2.4 การนิเทศการจัดการเรียนการสอนของครู

การนิเทศการจัดการเรียนการสอนของครูเป็นแบบกัลยาณมิตร ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายรองฝ่ายวิชาการพิเศษครูโดยให้หัวหน้าสายชั้นดำเนินการนิเทศครูในสายชั้น และตามรองฝ่ายวิชาการกับหัวหน้ากลุ่มสาระพิเศษครูและครูพิเศษตนเอง อย่างไม่เป็นทางการ และนำผล

มารายงานต่อผู้บริหารฝ่ายวิชาการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ คือผู้อำนวยการ จะเดินสำรวจแต่ละห้องดูวิธีการสอน การทักทายพูดคุยกับครูผู้สอน และสอบถามความเข้าใจของนักเรียนมีการประเมินผล จดบันทึก ผลจากการนิเทศ จะถูกนำมาพูดคุย สะท้อนผล ชื่นชม หรือแนะนำปรับปรุงกันในที่ประชุมครู

## 2.5 การจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนต่างๆ จะมีนโยบายในแนวทางเดียวกัน คือ จัดประชุมครูกับหัวหน้าสายชั้นทุกสัปดาห์นำปัญหามาพูดคุยและแก้ไข แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อิสระ และนำเสนอประชุมใหญ่ทุกเดือนมีผู้บริหาร/รองฝ่ายวิชาการ/หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้าสายชั้น มีจัดประชุมสัมมนานอกสถานที่ปีละครั้งและงานปีใหม่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครู

## 2.6 การจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะติดตามความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากการรายงานผลของฝ่ายวัดผลและประเมินผลของโรงเรียน ผลการเรียน คะแนนการสอบ ก่อนเรียนและหลังเรียน คะแนน O-net เป็นต้น เพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบและจะเรียกประชุมผ่านหัวหน้าสายชั้นเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา แนะนำ ปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และมอบหมายฝ่ายวิชาการกำกับ ติดตาม บางโรงเรียนผู้บริหารกำกับ ติดตามเองก็มี

## 2.7 วิธีแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์

ผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งการลงมา โดยมอบหมายให้ครูประจำชั้นติดตามนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ และส่งผลมายังฝ่ายบริหาร หลังจากนั้นจะมีการประชุมครูเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการพัฒนานักเรียน เช่น จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมให้แก่นักเรียนที่เรียนอ่อนหรือมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในช่วงเวลาว่าง ซึ่งอาจจะเป็นช่วงพักกลางวันหรือช่วงเย็นหลังเลิกเรียน ทุกโรงเรียนผู้บริหารจะเน้นเรื่องการอ่านก่อน ฉะนั้นจึงแจ้งผู้ปกครองทราบ ให้นักเรียนไปอ่านหนังสือที่บ้าน โดยให้ผู้ปกครองช่วยดูแล เป็นต้น

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร **ด้านบรรยากาศการเรียนรู้**

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในงานด้านบรรยากาศการเรียนรู้ในภาพรวม ที่ผู้บริหารแสดงและปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอน, การปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา, วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน, วิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครู, วิธีการในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์, การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน **รองลงมา**คือ เรื่อง การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน, การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู, การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน **ด้านบรรยากาศการเรียนรู้** ในแต่ละข้อย่อย พบว่า

3.1 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอน

การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอนของโรงเรียนที่ให้สัมภาษณ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารมุ่งเน้นสร้างบรรยากาศวิชาการทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยภายในห้องเรียนจะต้องสะอาด จัดบรรยากาศน่าเรียนรู้ จัดบอร์ดเรียนรู้หมุนเวียน สำหรับภายนอกห้องเรียน จะมีการปรับปรุงพัฒนาห้องสมุด อินเทอร์เน็ต และโรงเรียนจะส่งเสริมให้มีสวนเกษตรสวนพฤกษศาสตร์ เกษตรพอเพียง เพื่อเรียนรู้และปฏิบัติจริงของนักเรียนและ 3 ใน 8 โรงเรียนพบว่ามีปัญหาเรื่องพื้นที่มีจำกัด หรือการส่งเสริมการจัดการศึกษานอกห้องเรียน เช่น พานักเรียนไปทัศนศึกษาในแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ พาครูไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีและนำมาปรับปรุง พัฒนาในโรงเรียน เป็นต้น

3.2 การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนจะจัดกิจกรรมทุกกิจกรรมตามนโยบายของรัฐกำหนดมา โดยมีแผนปฏิบัติงานประจำปีกำหนดไว้แล้ว เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนต่าง ๆ กิจกรรมแนะแนว ลูกเสือ-เนตรนารี หรือกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เช่น กิจกรรมวันวิทยาศาสตร์ กิจกรรมภาษาไทยวันละคำ กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นฝ่าย

สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ โดยให้อิสระครูในการเสนอกิจกรรมขึ้นมา ผู้บริหารจะคอยกำกับติดตาม สิ่งไหนที่ดีจะส่งเสริม หากสิ่งไหนต้องปรับก็จะแนะนำให้เปลี่ยนแปลง

### 3.3 การปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา

ทุกโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะอยู่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นประจำ หากไม่อยู่คือมีธุระในเรื่องของการประชุม การอบรม แต่ก็สามารถโทรศัพท์ติดต่อได้

### 3.4 วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างความเป็นกันเอง สร้างขวัญกำลังใจ กล่าวยกย่องชมเชย ในการทำงานหรือครูในโรงเรียนได้รับรางวัล ให้คำปรึกษา เมื่อครูมีปัญหา แล้วยังมีการจัดสังสรรค์นอกสถานที่หรืองานปีใหม่ เวลาเดินตรวจโรงเรียน หากพบเจอครูหรือนักเรียนก็จะพูดคุยกัน ในส่วนของนักเรียน จะมีการอบรมพูดคุยกับนักเรียนหน้าเสาธง เข้าร่วมกิจกรรมกับเด็กทุกกิจกรรม สร้างความใกล้ชิดให้นักเรียน อบรมสั่งสอน ปลูกฝังให้นักเรียนมีวินัย การไหว้ การดูแลความสะอาดของโรงเรียน โดยการสร้างแรงจูงใจทางบวกให้แก่นักเรียน

### 3.5 วิธีในการจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและส่งเสริมอุปกรณ์ สื่อ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอยู่เสมอ มีปัญหาห้องพักครูไม่พอเนื่องจากพื้นที่มีจำกัด โดยหากขาดอะไรผู้อำนวยการจะให้เขียนหนังสือผ่านรองฯ ขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร และพอ .สามารถจัดหาให้ได้ นอกจากนี้ โรงเรียนยังสนับสนุนให้นักเรียนและครูร่วมกันผลิตสื่อขึ้นใช้เองอีกด้วย

### 3.6 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู

ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู หัวหน้าสายชั้นจะเป็นคนพิจารณาและประเมินครูในสายชั้นก่อน และส่งชื่อขึ้นมาฝ่ายบริหาร หลังจากนั้นคณะกรรมการจะประชุมพิจารณาอีกทีหนึ่ง โดยจะมีเกณฑ์กำหนดว่าในปีหนึ่งๆ จะได้ประมาณกี่คน การพิจารณาจะตรวจสอบจากการส่งแผนการสอน การส่งผลงานวิจัย ขาด/ลา/มาสาย การลาออกไปข้างนอก เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีตัวแปรด้านอื่นๆ เช่น ความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเต็มที่ เต็มเวลา ผลงานที่ออกมา ฯลฯ

### 3.7 วิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครู

วิธีแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูของผู้บริหารสถานศึกษาจะชื่นชมด้วยคำพูด ด้วยการให้รางวัล การสนับสนุนส่งเสริม เช่น ครูสำเร็จการศึกษาจะมีการมอบของขวัญ/ดอกไม้ การยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติดีหรือได้รับรางวัลในผลงานต่าง ๆ จะประกาศหน้าเสาธงในตอนเช้า ในที่ประชุมครู หรือชมต่อหน้า การจัดสังสรรค์ประจำปีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น

### 3.8 วิธีการในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์

ผู้บริหารประชุมสั่งการผ่านรองผู้อำนวยการให้คอยกระตุ้น คอยเร่ง เพื่อตามงานที่ค้างค้าง เช่น สื่อการสอน แผนการจัดการเรียนรู้ และให้ครูที่มีผลงานผ่านสอนครูรุ่นน้องเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังกระตุ้นและส่งเสริมครูให้ทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เชิญวิทยากรเข้ามาอบรมครูเพื่อพัฒนางานการสอน และคอยให้คำแนะนำ ชี้แนะให้แก่ครูทุกคนร่วมกันในการประชุมครูทุกเดือน

### 3.9 การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนเต็มที่ ส่งเสริมครูให้พัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ด้วยการจัดส่งครูไปอบรมความรู้เพิ่มในวิชาที่สอน เพื่อพัฒนาความรู้ตามวุฒิการศึกษาที่จบมา หรือให้ลาศึกษาต่อ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองด้านวิชาการด้วยการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

### 3.10 การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน

หากนักเรียนได้รางวัลทางวิชาการทั้งจากภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนที่ทำชื่อเสียงให้โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะขึ้นเวทีเพื่อมอบใบประกาศเกียรติบัตร มอบของรางวัลให้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ติดประกาศ หรือมีการแจกรางวัลสำหรับการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน เช่น กิจกรรมห้องเรียนวิชาการ ห้องเรียนสวดสะอาด ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการให้ทุนการศึกษา เช่น หากนักเรียนสอบ O-NET ได้ที่ 1 ก็จะให้เงินรางวัล 500 บาท หรือส่งนักเรียนไปสอบชิงทุนของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

สรุปผลการวิเคราะห์การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จากตารางวิเคราะห์บรรยายความเรียง รวมข้อมูลตามความคิดเห็นของคุณ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ด้านหลักสูตร

ผลการสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในงานด้านหลักสูตรในภาพรวม ที่ผู้บริหารแสดงและปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตร, การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน, การรายงานเรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินการตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน **รองลงมา**คือ เรื่อง การดำเนินการเรื่องหลักสูตร

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านหลักสูตร ในแต่ละข้อย่อย พบว่า

1.1 การดำเนินการเรื่องหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา

การดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคุณ โดยส่วนใหญ่จะเห็นว่าผู้บริหารของโรงเรียนจะเป็นผู้วางแนวทางและตรวจสอบหลักสูตรของโรงเรียนในภาพรวม ครูเป็นผู้นำหลักสูตรมาปรับปรุง พัฒนาจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 เป็นหลักสูตรของโรงเรียน โดยเริ่มจากการประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักสูตร หลักสูตรโรงเรียนปีที่แล้วเป็นอย่างไร มีนโยบายอะไรเข้ามาใหม่ ควรเพิ่มลดอะไร ซึ่งจะทำให้หลักสูตรของโรงเรียนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน แบบฟอร์มเดียวกัน เช่น ขณะนี้กำลังมีนโยบายเรื่องอาเซียนเข้ามา หลักสูตรของโรงเรียนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ก็จะเพิ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนเข้าไป เป็นต้น หากครูในโรงเรียนยังไม่มีทำความเข้าใจการเขียนหลักสูตร ผู้บริหารก็เชิญวิทยากรมาอบรม หรือส่งครูแต่ละกลุ่มสาระไปอบรมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน เมื่อโรงเรียนสร้างหลักสูตรโรงเรียนเรียบร้อยแล้วผู้บริหารจะตรวจสอบในภาพรวม และเห็นอนุมัติ ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ก็นำหลักสูตรไปปรับใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนต่อไป

## 1.2 การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา

ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาของตนมีการวางแผนทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ง่าย สามารถเข้าใจได้ และไม่เป็นปัญหากับครู เพราะหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ได้กำหนดมาอยู่แล้วว่าจะต้องมีทิศทางอย่างไร อีกทั้งครูได้ลงมือสร้างหลักสูตรของโรงเรียนด้วยตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะทำงานร่วมกับครูทุกคน ฉะนั้น เมื่อมีปัญหา ก็สามารถแก้ไขได้ทันที ประกอบกับครูที่ให้สัมภาษณ์บางคนทำงานมาหลายปี จึงมีประสบการณ์ในการทำหลักสูตร และรู้ว่า ณ เวลานั้น แนวทางการศึกษากำลังเป็นอย่างไร ก็สามารถนำมาปรับเปลี่ยนในหลักสูตรของโรงเรียนได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ดูแล ตรวจสอบ และสนับสนุนการสร้างหลักสูตรของโรงเรียนมากกว่า หรือคอยกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น เน้นเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนสองภาษา ฯลฯ ครูในโรงเรียนก็จะนำมาเพิ่มเติมในหลักสูตรของโรงเรียน

## 1.3 การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน

การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน ผู้บริหารทุกโรงเรียนจะจัดทุกภาคการศึกษา ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง โดยการนัดประชุมผู้ปกครอง แจ้งให้ผู้ปกครองทราบเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โรงเรียนเน้นอะไร เกณฑ์การจบ เกณฑ์การเลื่อนชั้น ฯลฯ บางโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ผ่านวารสาร/ลงเว็บไซต์ของโรงเรียน ซึ่งจะแจ้งให้ผู้ปกครองในทุกภาคการศึกษาด้วย นอกจากนี้ ครูบางท่านให้ความเห็นว่าผู้ปกครองทั่วไปไม่ค่อยเข้าใจหลักสูตร ไม่ค่อยให้ความสำคัญ มาประชุมกับทางโรงเรียนไม่มากนัก ข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องหลักสูตร คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองเครือข่ายจะเป็นผู้รับรู้มากกว่า

## 1.4 การรายงานเรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน

การรายงานเรื่องหลักสูตรต่อต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา ครูส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารจะมีการรายงานหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดทุกปี ปีละ 1 ครั้ง โดยจะส่งการลงมาผ่านรองผู้อำนวยการให้รวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น การใช้หลักสูตร ผลการจัดการเรียนการสอน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน และนำเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดต่อไป

## 2. ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการเรียนการสอน

ผลการสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในงานด้านการจัดการเรียนการสอนในภาพรวม ที่ผู้บริหารแสดงและปฏิบัติ **มากที่สุด** คือ เรื่อง การจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน, การแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ **รองลงมา** คือ เรื่อง การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู และ**น้อยที่สุด** คือ เรื่อง การทำการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอน ในแต่ละข้อย่อย พบว่า

### 2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอนผู้อำนวยการทำอย่างไร

ในการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครู พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมีบทบาทในการดูแลเรื่องกรณีพิเศษการสอนของครู โดยสั่งการผ่านรองฯ ฝ่ายวิชาการไปนิเทศ หรือครูในสายชั้นนิเทศ จัดหาครูให้ตรงกับวุฒิการศึกษา ดูแลควบคุมโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย รับฟังปัญหาของครู ปรึกษาหารือร่วมกันในที่ประชุม จัดอบรมพัฒนาความรู้ของครู โดยอาจเชิญวิทยากรเข้ามาอบรมโดยตรง หรือส่งครูไปอบรมนอกสถานที่ และสนับสนุนส่งเสริมอุปกรณ์การเรียนการสอนต่างๆ ตามความเหมาะสม

### 2.2 ผู้อำนวยการทำการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูอย่างไร

ในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครู พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันคือ ผู้บริหารจะสนับสนุนงบประมาณต่างๆ ในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน เช่น บางโรงเรียนมีการจัดงบประมาณสำหรับพัฒนาห้องเรียน ตกแต่งบรรยากาศห้องเรียนให้น่าเรียน หรือบางโรงเรียนมีงบให้ครูผลิตสื่อ เพราะเป็นนโยบายของโรงเรียนว่าแต่ละปีต้องสร้างสื่ออย่างน้อย 2 ชิ้น นอกจากนี้ ยังจัดงบประมาณสำหรับจัดหา



วิทยาการมาอบรมให้ความรู้แก่ครูรวมทั้งส่งเสริมให้ครูไปอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาความรู้ของตนเอง เช่น ความรู้ในวิชาที่สอนหรือความรู้เกี่ยวกับการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

### 2.3 ผู้อำนวยการทำการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารจะสนับสนุนการจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เช่น ห้องสมุด ห้องดนตรี ห้องเรียนธรรมชาติ สวนสมุนไพร สวนเกษตรพอเพียงที่ปฏิบัติจริงบางโรงเรียนผู้บริหารลงมือดำเนินการเอง เช่น มีการส่งเสริมการปลูกข้าวในขวด การจัดทำสวนผีเสื้อในโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ชุมชนบริเวณโรงเรียน และการสนับสนุนให้คุณพ่อนักเรียนไปทัศนศึกษาออกโรงเรียน

### 2.4 ผู้อำนวยการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของคุณอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ตามความเห็นของคุณ พบว่า ผู้บริหารจะนิเทศการสอนครูภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง อย่างเป็นทางการ คือ มีการประเมินผล จดบันทึก และให้คำแนะนำ ติชม โดยอาจมอบหมายให้รองฯ เป็นผู้นิเทศแทน รวมทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้าสายชั้นเป็นผู้นิเทศ และรายงานให้ฝ่ายบริหารรับทราบอีกทีหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีการนิเทศแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการเดินดูการสอนแต่ละห้องเรียน ทักทายครู หรือสอบถามจากนักเรียน เพื่อรับทราบปัญหา แล้วนำมาพูดคุยกันในเวลาประชุมกลุ่มสาระ หรือประชุมครูแล้ว

### 2.5 ผู้อำนวยการจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน ตามความเห็นของคุณ จะมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันในที่ประชุมครูทุกเดือน ผู้บริหารจะให้ครูเสนอปัญหา และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน หรือมีการประชุมแลกเปลี่ยนความเห็นกันในระดับสายชั้น ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกสัปดาห์ ก่อนที่จะเสนอให้ฝ่ายบริหารรับทราบ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะให้ครูที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน หรือความรู้ต่างๆ ที่พัฒนาวิชาชีพครูมาจากภายนอก จะให้มานำเสนอแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับแก่เพื่อนครูคนอื่นๆ ในที่ประชุมเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

2.6 ผู้อำนวยการทำอย่างไรจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียน ตามความเห็นของครู ผู้บริหารจะตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจาก  
ฝ่ายวัดและประเมินผลของโรงเรียนเป็นหลัก โดยฝ่ายนี้จะดำเนินการตั้งแต่การเตรียมข้อสอบ จัด  
สอบ วิเคราะห์ผลการเรียนของโรงเรียน รวมทั้งยังมีเอกสาร หลักฐานเกี่ยวกับผลการเรียนของ  
นักเรียนที่ครูได้บันทึกผลไว้ เช่น สมุดพกของนักเรียน แบบประเมินผล แบบรายงานผลการเรียน  
ของนักเรียน ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารจะนำเอาข้อมูลส่วนนี้ไปวิเคราะห์และหาทางพัฒนาผลการศึกษาของ  
นักเรียนในโรงเรียนต่อไป

2.7 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในวิธีแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่า  
เกณฑ์

ผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์  
ตามความเห็นของครู ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนจะมีนโยบายไปในแนวทางเดียวกันคือให้ครูประจำ  
วิชาสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในช่วงเวลาว่าง เช่น ตอนพัก  
กลางวัน หรือตอนเย็นหลังเลิกเรียน นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนกับนักเรียน  
ที่มีปัญหา ผู้บริหารบางโรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมการอ่าน จึงจัดให้ครูสอนนักเรียนที่มีปัญหาการ  
อ่านในช่วงว่างจากการสอน หรือจัดกิจกรรมพิเศษขึ้น

3. ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก  
การศึกษา กรุงเทพมหานคร **ด้านบรรยากาศการเรียนรู้อ**

ผลการสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในงานด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนในภาพรวม ที่ผู้บริหารแสดงและ  
ปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอน, การดำเนินการ  
จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน, ผู้อำนวยการปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนเป็นที่พบเห็นง่ายของครูและ  
นักเรียน, การสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน, การจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ  
เครื่องใช้ที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน, วิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครู, วิธีการในการ  
กระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์, การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์

มาตรฐานวิชาชีพ, การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน **รองลงมาคือ** เรื่อง การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของคุณ

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน **ด้านบรรยากาศการเรียนรู้** ในแต่ละข้อย่อย พบว่า

### 3.1 การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอนผู้อำนวยการทำอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอน ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารจะเน้นบรรยากาศวิชาการเป็นสำคัญ คือ จัดห้องเรียนมีมุมรักการอ่าน ป้ายนิเทศหมุนเวียน อาคารเรียนที่สะอาด มีหนังสือพร้อมเรียน ภายนอกอาคารเรียนมีส่วนหย่อมต้นไม้ ที่ให้ความร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้ที่พร้อมให้นักเรียนไปศึกษา เช่น ห้องสมุด ห้องเรียนไอที บอร์ดให้ความรู้ทางวิชาการ สวนพฤกษศาสตร์ สวนสมุนไพร ลานธรรมะ เป็นต้น

### 3.2 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารจะสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ทั้งกิจกรรมในเชิงวิชาการของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กิจกรรมวันคริสมาสต์ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การออกค่าย ลูกเสือ-เนตรนารี รวมทั้งกิจกรรมในวันสำคัญทางศาสนา นอกจากนี้ ยังสนับสนุนกิจกรรมนอกห้องเรียน ด้วยการพานักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่อีกด้วย

### 3.3 ผู้อำนวยการปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนเป็นที่พบเห็นง่ายของคุณและนักเรียนอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารจะอยู่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเป็นประจำ ยกเว้นมีประชุมหรืออบรม แต่สามารถติดต่อได้ หรือฝากเรื่องไว้ได้

### 3.4 ผู้อำนวยการมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียนอย่างไรเป็นกันเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารแต่ละโรงเรียนจะมีนโยบายสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียนด้วยการจัดพาครูไปสัมมนานอกสถานที่ จัดพานักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่ในแต่ละภาคการศึกษา มีของขวัญ

มอบให้ครูในวันจบการศึกษา จัดพบปะสังสรรค์ระหว่างครูในวันสำคัญของแต่ละปี เช่น กิจกรรมวันปีใหม่ นอกจากนี้ ครูยังให้ความเห็นว่าผู้บริหารของตุนส่วนใหญ่มีความเป็นกันเอง พบเจอก็พูดคุย ให้กำลังใจ และยิ้มง่าย

3.5 ผู้อำนวยการจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตามความเห็นของครู จะเห็นว่าผู้บริหารจะสนับสนุนสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียน สนับสนุนจัดห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนของนักเรียน เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องโสตทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ แต่ครูที่ให้สัมภาษณ์บางส่วนให้ความเห็นว่าต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับมาด้วย บางโรงเรียนเป็นโรงเรียนเล็กงบประมาณน้อย ความพร้อมในส่วนนี้อาจยังไม่เพียงพอ

3.6 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู

ผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู ตามความเห็นของครู ผู้บริหารพิจารณาอย่างยุติธรรม มีการตั้งคณะกรรมการหลายระดับ กรรมการที่พิจารณาหลักคือหัวหน้าระดับชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ดูแลครูในระดับชั้นได้ใกล้ชิดที่สุดจะเป็นฝ่ายประเมินครูและครูประเมินตัวเองในเบื้องต้นก่อน หลังจากนั้นจึงเสนอผู้บริหารในการพิจารณาอีกทีหนึ่ง โดยพิจารณาเกณฑ์ด้านอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น วันลา กิจ วันลาป่วย ผลงานการสอน ฯลฯ และสุดท้ายแล้วผู้อำนวยการจะเป็นฝ่ายตัดสินใจ และเสนอชื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดต่อไป

3.7 ผู้อำนวยการมีวิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครู ตามความเห็นของครู พบว่า หากครูได้รับรางวัล ทั้งผลงานด้านวิชาการ ด้านความประพฤติ สำเร็จการศึกษา ผู้บริหารจะแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูในที่ประชุมครู หรือกล่าวชมเชยหน้าเสาธงให้นักเรียนรับทราบร่วมกัน นอกจากนี้ บางโรงเรียนจะมีบอร์ดติดประกาศครูดีเด่นต่างๆ ซึ่งสามารถประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองได้รับทราบอีกด้วย

3.8 ผู้อำนวยการมีวิธีการในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ให้พยายามพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารมักจะใช้ช่วงประชุมครูในการกระตุ้นและส่งเสริมครูในการปฏิบัติงาน สอน ส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการ การเลื่อนวิทยฐานะ ส่งครูไปอบรมพัฒนาความรู้เพิ่มเติม นอกจากนี้ ครูที่ปฏิบัติงานสอนบกพร่องหรือมีปัญหา อาจจะมีการเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว หรือแนะนำให้เพื่อนครูช่วยกระตุ้นและให้คำแนะนำ

3.9 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ตามความเห็นของคุณ ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองด้วยการส่งไปอบรมพัฒนาความรู้ในวิชาชีพของตน การทำผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน การส่งผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ หากใครไม่ผ่านก็ส่งเสริมให้ไปอบรมเพิ่มเติม และการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อของคุณในโรงเรียน

3.10 ผู้อำนวยการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร

ผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน ตามความเห็นของคุณ หากนักเรียนไปประกวด หรือสอบแข่งขันทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารก็จะมีรางวัลให้อยู่เสมอ เช่น มอบใบเกียรติบัตรและก็จะมอบของรางวัลหรือทุนการศึกษา เพื่อเป็นกำลังใจให้แก่นักเรียน และตีตประกาศให้รู้โดยทั่วกัน เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนคนอื่นๆ สนใจที่จะพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการสรุปผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยขอเสนอการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์มาจากของนักวิชาการหลายท่าน โดยเลือกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริบทบริหารวิชาการด้านการเรียนการสอน Hallinger & Murphy (1985), Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ (2010) เรียงเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 3 องค์ประกอบดังนี้ 1.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน 3.พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้

#### 1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมด้านนี้ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน และการรายงานหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินการตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน **รองลงมา**คือ เรื่อง การดำเนินการเรื่องหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา และ **น้อยที่สุด**คือ เรื่อง การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าตนเองปฏิบัติในเรื่องนี้คือ มีการวางแผนหลักสูตร โดยนำเอาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2551 มาทบทวน ปรับปรุง และเสริมหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมกับบริบทหลักสูตรสถานศึกษาโดยความร่วมมือของคณะครูในการเขียนหลักสูตรของแต่ละกลุ่มสาระแล้วจัดประชุม โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการเชิญคณะวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมในการเขียนหลักสูตรที่ถูกต้อง ผู้บริหารจัดประชุมร่วมกับครูเพื่อดำเนินการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อความเข้าใจตรงกันพร้อมนำปฏิบัติได้ชัดเจนตามเป้าหมาย จากนั้นผู้บริหารจะแจ้งให้ผู้ปกครองนักเรียนรับทราบในการปรับปรุงการใช้หลักสูตร

ของโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อขอความร่วมมือกับผู้ปกครองในการดูแลบุตรหลานตัวเองให้ผ่านเกณฑ์ ตามหลักสูตร ผู้บริหารต้องรายงานผลการเรียน การใช้หลักสูตร และอื่นๆ ต่อต้นสังกัด ปีละ 1 ครั้ง เพราะเป็นกฎระเบียบของสำนักงานการศึกษา เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ

## 1.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ

ผลการสัมภาษณ์คุณเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในงานด้านหลักสูตร ผู้บริหารแสดงหรือปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตร, การสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียน, การรายงานเรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินการตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน **รองลงมา**คือ เรื่อง การดำเนินการเรื่องหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านหลักสูตร คุณเห็นว่า ผู้บริหารจะมีการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรในฐานะเป็นผู้วางแผนทาง ตรวจสอบ อนุมัติ และอำนวยความสะดวก หลักสูตรของโรงเรียนโดยคุณได้ร่วมมือกันปรับปรุง พัฒนามาจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 เพื่อให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน และประชุมทำความเข้าใจในแนวทางที่ตรงกัน เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแจ้งการใช้หลักสูตรของโรงเรียนและแนวทางการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบในทุกๆ ต้นภาคการศึกษา และมีการรายงานหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดทุกปี ปีละ 1 ครั้ง

## 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน ตามการรับรู้ของคุณผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำในงานด้านการจัดเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมด้านนี้ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน **รองลงมา**คือ เรื่อง การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของคุณ, การจัดให้คุณแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน, วิธี

แก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และ**น้อยที่สุด**คือ เรื่อง การจัดการ ประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าตนเองปฏิบัติในเรื่องนี้คือ โดยจะสั่งการผ่านรอง ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการรับผิดชอบโดยตรง โดยส่วนมากจะเป็นเรื่องของการนิเทศ กำกับ ติดตาม การเรียนการสอนของครู อำนวยความสะดวกการเรียนการสอนและการจัดบรรยากาศภายในชั้น เรียนให้เป็นวิชาการผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณจัดหาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน ผลิตสื่อ การพัฒนาครู โดยการจัดอบรมทางวิชาการให้แก่ครู หรือส่งครูไปอบรมนอกสถานที่ และนำความรู้ จากการอบรมมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครูในที่ประชุม และส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนด้วยการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน นอกจากนี้ ในด้านการนิเทศการเรียนการสอนของครู ผู้บริหารจะมอบหมายรองฝ่ายวิชาการนิเทศ แบบกัลยาณมิตร และเสนอผลยังฝ่ายบริหารเพื่อนำมาสะท้อน พัฒนา ชี้แนะร่วมกันในที่ประชุม โดยผู้บริหารจะนิเทศการสอนแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการเดินสำรวจในแต่ละห้อง ดูวิธีการสอน การทักทายพูดคุยกับครู การมีส่วนร่วมของนักเรียน เป็นต้น มีการประเมินผลฉบับที่กให้คำแนะนำ และจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์การเรียนการสอนผู้บริหารจัดประชุม ครูทุกสัปดาห์สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อิสระ ในด้านการติดตามความก้าวหน้าหรือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารจะตรวจสอบติดตามจากการรายงานผลของฝ่าย วัตถุประสงค์และประเมินผลของโรงเรียนอย่างใกล้ชิดหากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้บริหารมอบหมายให้ครูประจำชั้นสอนซ่อมเสริมช่วงเวลาที่นักเรียนว่างและรายงานผลต่อ ผู้บริหารและส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนกับนักเรียนที่มีปัญหา

## 2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา **ตาม การรับรู้ของครู**

ผลการสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนที่ผู้บริหารแสดงหรือปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การจัด ให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน, การ แก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ **รองลงมา**คือ เรื่อง การสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนของครู และ**น้อยที่สุด**คือ เรื่อง การทำการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการ เรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน



ครูให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน ครูเห็นว่า ผู้บริหารสั่งการผ่านรองฯฝ่ายวิชาการดูแลการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของครู โดยจะนิเทศ กำกับ ติดตาม ในทุกภาคการศึกษา ซึ่งในการดำเนินการนิเทศนี้ โรงเรียนจะมีแบบประเมินผลการนิเทศการสอนของทั้งผู้นิเทศและผู้ถูกนิเทศ ขณะผู้บริหารมานิเทศ ก็จะมีการตรวจสอบแผนการจัดการเรียนการสอนของครู สังเกตการสอน และการมีส่วนร่วมของนักเรียน และบันทึกลงในแบบประเมินเพื่อสะท้อนผลให้แก่ครู นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีการนิเทศแบบไม่เป็นทางการ ด้วยการเดินดูการสอนแต่ละห้องเรียน ทักทายครู หรือสอบถามจากนักเรียน ในด้านการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู ครูให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน จัดส่งครูไปอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และมีการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากฝ่ายวัดและประเมินผลของโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารจะนำเอาข้อมูลส่วนนี้ไปวิเคราะห์และหาทางพัฒนาผลการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียนต่อไป อีกทั้งผู้บริหารแต่ละโรงเรียนยังมีนโยบายไปในแนวทางเดียวกันคือให้ครูประจำวิชาสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในช่วงเวลาว่าง

### 3. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 3.1 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในงานด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมด้านนี้ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอน, การปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา, วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน, วิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครู, วิธีการในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์, การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน **รองลงมา**คือ เรื่อง การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน, การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู, การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าตนเองปฏิบัติในเรื่องนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการการบรรยากาศการเรียนรู้โดย ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งเน้นย้ำการสร้าง

บรรยากาศวิชาการในทั้งห้องเรียนและนอกห้องเรียน มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในและนอกห้องเรียนตามนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดมา หรือกิจกรรมเฉพาะของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงเอาใจใส่กับนักเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนเป็นประจำทุกวันมีประชุมนอกสถานที่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอนในชั้นเรียนเต็มที่เพียงให้ครูเขียนเบิก มีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครูโดยดูจากหลักฐานการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่างๆ โดยรวมมีความยุติธรรม ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียนด้วยการใช้หลักการสร้าง ความเป็นกันเองให้แก่ผู้ร่วมงาน มีวิธีการแสดงความชื่นชมครูไปในแนวทางเดียวกันคือ การชื่นชมด้วยคำพูด การให้รางวัล ยกย่องในที่ประชุม ทิดประกาศ หากครูมีผลงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์เวลาประชุม ผู้บริหารก็จะคอยกระตุ้น คอยเร่ง หรือแนะนำจับคู่ให้ครูที่ทำผลงานผ่านช่วยเหลือชี้แนะกับครูที่จัดไม่ผ่านเกณฑ์เหมือนพี่สอนน้องหรือจัดครูไปอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เพิ่มเติมในวิชาที่สอน อีกทั้งยังส่งเสริมสนับสนุนครูให้ทำผลงานเพื่อพัฒนาความรู้และเลื่อนวิทยฐานะของตนเอง และการให้ความสำคัญในเกณฑ์ให้รางวัลทางวิชาการผู้บริหารชั้นบนเวทีมอบใบประกาศเกียรติบัตร ของรางวัล พุทธการศึกษาศึกษา เป็นต้น

### 3.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู

ผลการสัมภาษณ์ครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านบรรยากาศการเรียนรู้ที่ผู้บริหารแสดงหรือปฏิบัติ **มากที่สุด**คือ เรื่อง การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอน, การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน, การปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนเป็นที่พบเห็นง่ายของครูและนักเรียน, การสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน, การจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน, วิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครู, วิธีการในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์, การสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ, การกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน **รองลงมา**คือ เรื่อง การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู

ครูให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ครูเห็นว่า ผู้บริหารจะเน้นบรรยากาศวิชาการเป็นสำคัญคือ จัดห้องเรียนสะอาด มีมุมรักการอ่าน และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการส่งเสริมกิจกรรม

ต่างๆ ของโรงเรียน ทั้งกิจกรรมในเชิงวิชาการของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมนอกห้องเรียน สามารถพบเจอผู้อำนวยการได้ง่าย มีความเป็นกันเอง ส่วนใหญ่จะสร้างความสัมพันธ์กับครูด้วยการพูดคุย ทักทายให้คำปรึกษาอย่างเป็นกันเองจัดพาครูไปสัมมนานอกสถานที่ จัดพานักเรียนไปทัศนศึกษา สนับสนุนสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียน และส่งเสริมการจัดสร้างห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียน ในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือนของครู จะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาหลายระดับ โดยกรรมการที่พิจารณาหลักคือหัวหน้าระดับชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ดูแลครูในระดับชั้นได้ใกล้ชิดที่สุด หากครูได้รับรางวัลหรือมีผลงานดีเด่นส่วนใหญ่มักจะแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูในที่ประชุมครู หรือกล่าวชมเชยหน้าเสาธงให้นักเรียนรับทราบร่วมกัน อีกทั้งยังใช้ช่วงประชุมครูในการกระตุ้นและส่งเสริมครูในการปฏิบัติงานสอน ส่งเสริมครูให้ทำผลงานทางวิชาการ ส่งครูไปอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง และในส่วนของนักเรียนมักจะจัดหารางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่นักเรียนที่ไปแข่งขันอยู่เสมอ

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการซึ่งหลักๆ มาจากแนวคิดของ Hallinger & Murphy (1985) , Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ (2010) ประชากรคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินโครงการ SMART SCHOOL ปี 2554 ในระดับดีเยี่ยม ผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอนน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าตนมีพฤติกรรมด้านบรรยากาศการเรียนรู้มากที่สุด แต่ครูกลับเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านหลักสูตรมากที่สุด พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านบรรยากาศการเรียนรู้ที่พบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดอาคารสถานที่ การจัดให้มีวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดนิทรรศการและการจัดทัศนศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านหลักสูตรนั้นพบว่า ผู้บริหารได้เน้นในเรื่องการวางแผน การกำกับการติดตาม งานด้านหลักสูตรโดยอาศัยความร่วมมือของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยผู้บริหารไม่ได้ลงมือจัดทำหลักสูตรในรายละเอียดทุกขั้นตอน เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารไม่ได้ใช้เวลาในการเข้าสอนเองแต่ได้ใช้เวลาในการเข้านิเทศการสอนของครูด้วยตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งต่อภาคเรียน

## อภิปรายผล

### พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในภาพรวม

ในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านบรรยากาศการเรียนผู้พบว่า ไม่มีเรื่องใดที่ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด ส่วนใหญ่ปฏิบัติมากในทุกเรื่องเพียงแค่ว่าในเรื่องการพิจารณาชั้นเงินเดือนของครูด้วยความยุติธรรมหรือไม่อย่างไรเท่านั้นที่ทั้งผู้บริหารและครูเห็นตรงกันว่าผู้บริหารปฏิบัติในระดับรองลงมาซึ่งเป็นรองลงมาในกรณีที่ไม่มีข้ออื่นปฏิบัติต่อกว่านี้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าทั้งผู้บริหารและครูต่างก็ยังไม่พอใจเต็มที่กับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในเรื่องนี้ ซึ่งในงานวิจัยของขวัญจิตต์ เนียมเกตุ (2552) ภาวะผู้นำทางการเรียนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมากลำดับดังนี้ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน ด้านการพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และส่วนด้านบรรยากาศการเรียนอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่จริงจังเรื่องนี้น้อย ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารควรที่ปรับปรุงตนและปฏิบัติในเรื่องนี้ให้มากขึ้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและยืนยันในความยุติธรรมในเรื่องการเลื่อนชั้นเงินเดือนของครูอย่างชัดเจน

### 1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านหลักสูตร

จากการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูรับรู้ตรงกันว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอนน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องที่คุณบริหารต้องการเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนหรือผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ต้องปรับปรุงใส่ใจในเรื่องนี้เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ดีนำไปสู่การเรียนรู้ที่ดีทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับที่ Hallinger & Murphy (1985), Krug (1992), และปองสิน วิเศษศิริ (2010) ได้กล่าวไว้ จะเห็นว่าผู้บริหารมักใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในด้านอื่นๆ มากกว่าเรื่องนี้นั้นจึงควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

### 2. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอน

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านการจัดการเรียนการสอนน้อยที่สุดในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในขณะที่ครูเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมน้อยที่สุดในเรื่องการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้วิจัยพบว่า มีงานวิจัยหลายงานที่ระบุว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในเรื่องการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนี้

ผู้บริหารบางคนปล่อยให้เป็นเรื่องของครูผู้สอนที่จะทำการประเมินและตรวจสอบเองซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและดูกำกับติดตามการดำเนินการเรื่องนี้อย่างยิ่งดังที่ Hallinger & Murphy (1985), Cheng (1996), ปองสิน วิเศษศิริ (2010) ระบุว่า การประเมินผล โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้สมาชิกเข้าใจคุณประโยชน์ของการติดตาม และประเมินผลว่า สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองของบุคลากร ช่วยสมาชิกให้คุ้นเคยกับพัฒนาการใหม่ ๆ ในกาติดตามและประเมินผล การศึกษาอำนวยความสะดวกให้สมาชิกเชื่อมโยงกระบวนการติดตาม และประเมินผลเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษา และเป้าหมายทางการเรียนการสอน

### 3. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้านบรรยากาศการเรียนรู้

จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนด้านบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุดและรองลงมา ไม่มีเรื่องใดที่เห็นว่า มีพฤติกรรมน้อยเลย ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นเรื่องที่ดีที่ผู้บริหารได้ใส่ใจในการดำเนินการเรื่องนี้ทำให้ครูเห็นว่าผู้บริหารแสดงความเป็นผู้นำด้านนี้ได้ในระดับดีมากและดี ที่เป็นเช่นนี้เพราะเรื่องนี้หลายประเด็นเป็นประเด็นที่ถูกกำหนดในมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหาร ให้ต้องมีคุณสมบัติและมีความสามารถในเรื่องเหล่านี้ (มาตรฐานวิชาชีพ, 2551) หากแต่ทั้งผู้บริหารและครูยังเห็นว่าในเรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของครู ผู้บริหารยังมีพฤติกรรมในระดับรองลงมาซึ่งผู้วิจัยควรแก้ไขให้ดีเป็นเรื่องสำคัญเป็นเรื่องของการให้ขวัญและกำลังใจซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Diana G. Pounder (1998) กล่าวว่า การเพิ่มคุณภาพของผู้เรียนขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของผู้สอน โดยผู้สอนต้องมีแรงจูงใจซึ่งอาจได้รับการกระตุ้นจากโรงเรียนและผู้บริหารในการทำงานที่มีความสร้างสรรค์ ในการบริหารตนเองที่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปสู่การปฏิบัติและในส่วนการเสนอแนะเพื่อในงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า **ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการรับรู้ไม่ตรงกัน** ในพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารในด้านหลักสูตรและงานด้านบรรยากาศ

การเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ ผู้บริหารปรับปรุงการแสดงผลและการสื่อสารให้ครูรับทราบว่า ตนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยได้ให้ความสนใจและลงมือปฏิบัติในเรื่องนี้จริง เช่น อาจจะมีการแสดงผลพฤติกรรมด้านนี้ให้ชัดเจนขึ้น และเมื่อแสดงผลหรือปฏิบัติแล้วก็ควรจัดประชุมครู ให้รับทราบถึงความสำคัญและการปฏิบัติงานในด้านนี้ของผู้บริหาร

2. จากผลการวิจัยพบว่า **ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการรับรู้ตรงกัน** ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารในงานด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารมีพฤติกรรม**น้อยที่สุด** ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะให้ ผู้บริหารปรับปรุงตนเองให้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้และลงมือปฏิบัติงานในส่วนนี้ให้มากขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่า **ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่า** ตนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในงานด้านการจัดการเรียนการสอน**น้อยที่สุด** ผู้วิจัยจึงเสนอให้ หน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จัดอบรมในเรื่องนี้เพื่อส่งเสริมในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาเองก็อาจจะเสนอขอรับการอบรมในเรื่องนี้

4. จากผลการวิจัยพบว่า **ครูรับรู้**ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในงานด้านการจัดการเรียนการสอน**น้อยที่สุด** ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารควรมีการแสดงผลออกทางพฤติกรรมด้านนี้ให้ชัดเจนขึ้นอาจทำการปฏิบัติการสอนโดยตนเองทำการนิเทศครูบ้าง เพื่อสร้างโมทัศน์ความเข้าใจทางการสอนและการฝึกปฏิบัติในส่วนกระบวนการเรียนรู้ให้ครูมีความทันสมัย

5. จากผลการวิจัยพบว่า ในเรื่อง การกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของหลักสูตร และการจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่ **ผู้บริหารรับรู้**ว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน**น้อยที่สุด** ผู้วิจัยจึงเสนอให้ต้องสื่อสารให้ครูรับทราบในเรื่องการกำหนดแนวทางในการสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลักสูตรให้มาก และชัดเจนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6. จากผลการวิจัยพบว่า ในเรื่อง การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้/แหล่งเรียนรู้ของนักเรียน **ครูรับรู้**ว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน**น้อยที่สุด** ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารให้ความสนใจและลงมือปฏิบัติในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ เช่น จัดงบประมาณในเรื่องนี้เพิ่มขึ้น จัดนิทรรศการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารและครู แต่ในการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนนั้น กลุ่มที่สามารถให้ข้อมูลได้อีกคือ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แม้ว่าอาจจะมีการรับรู้ที่น้อยกว่ากลุ่มผู้บริหารและครู เนื่องจากการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดในการที่จะเห็นหรือรับรู้พฤติกรรมมีน้อยกว่า แต่ก็อาจเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ ดังนี้ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรใช้กลุ่มเหล่านี้เป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยในการวิจัยครั้งต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบเชิงคุณภาพ ซึ่งแม้ว่าจะทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกนอกจากทำให้ได้รู้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาว่ามีหรือไม่และมีด้านใดมากน้อยกว่ากันอย่างไรแล้วยังได้ข้อมูลในเชิงลึกว่าในแต่ละด้านนั้นผู้บริหารมีพฤติกรรมอย่างไรด้วย หากมีการศึกษาในเชิงปริมาณประกอบด้วย ก็อาจจะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น เป็นการยืนยันทั้งสองทางทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

ศึกษานิเทศการกระทรวง. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.**

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กมล ภูประเสริฐ. (2544) . **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:

ก.พล

กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2539). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์

โกศิษฐ์ เปลรินทร์. (2552). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร**

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ขวัญจิตต์ เนียมเกต. (2552). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3.** ค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิตแขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จิรพัฒน์ แจ่มนิล. (2551). **การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร**

**โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร.** วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

จรรยาพร ก่อเกียรติคุณ. (2553). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะครูพฤติกรรมผู้นำ**

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับพลวัต**  
**การเรียนรู้ของครูมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้น**  
**พื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศน  
ศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จารุวรรณ ฤทธิเพชร. (2552). **กระบวนการและปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้**

**ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร**  
**และปริมณฑล: การศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชูชาติ พวงสมจิตร์. (2553). **รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ**

**กรุงเทพมหานคร. กลุ่มนโยบายการบริหารจัดการศึกษา สำนักงานนโยบายด้าน**  
**ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม สำนักงานเลขาธิการสภา**  
**การศึกษา**



- ทรงพล เจริญคำ. (2552). **รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.**  
 คุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
 ศิลปากร
- ธีระ รุณเจริญ. (2546). **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธำรง บัวศรี. (2543). **กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.** วารสารวิชาการ  
 3 (2)
- ธงทอง จันทรางศุ. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-  
 2561).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บพิณการพิมพ์.
- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. (2537). **เทคนิคการบริหารการศึกษา.บูรรัมย์: ภาควิชาพื้นฐาน  
 การศึกษาวิทยาลัยครูบุรีรัมย์**
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม  
 กรุงเทพมหานคร
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2550, สิงหาคม). **การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อการจัดการศึกษา  
 อย่างมีคุณภาพ.** วารสารการศึกษาไทย. 4 (35), 22-30.
- ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ. (2548). **รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2544). **การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ : แนวคิดวิธีและเทคนิค  
 การสอน1. สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.) กรุงเทพฯ:  
 เดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแมนเนจเม้นท์**
- พวงรัตน์ บุญญานุกัษ. (2544). **ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล.**  
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วังใหม่บลูพริ้นต์.
- พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อ  
 ประสิทธิภาพองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ(ฉบับที่  
 3) พ.ศ. 2553**
- มณฑา วิญญูโสภิต.(2547). **การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
 โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพฯ ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. (2552). **การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะิย์ โคตรสีเขียว. (2540). **การศึกษายรรยาภาศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา วิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2549), 24 ตุลาคม. **คุณภาพนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. มติชน, วลีกรรม จงแก้ววัฒนา. (2553). **การศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านบุคลากรครูโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์ศักดิ์ดา ใจตรง. (2553). **การบริหารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ของโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542) .**พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)** .[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>. [16 สิงหาคม 2554]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545 - 2559)**: ฉบับสรุป.กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค

สำนักการศึกษา. (2551). **แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2551**.

สำนักการศึกษา. (2552) ก. **แผนปฏิบัติการประจำปี 4 ปี (พ.ศ.2552-2555)**. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2549). **สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน.พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่2) [ออนไลน์].** สืบค้น วันที่ 10 มกราคม 2553, จาก <http://kormor.obec.go.th/act522.pdf>.
- สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา.สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2555). **สรุปผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (SMART SCHOOL)**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). **ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพจน์ นามสมบัติ. (2547). **วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.**วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนิสา เสวตโยธิน. (2551). **การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษกรุงเทพมหานคร เขต3.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. (2549). **คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.suthep.ricr.ac.th> [ 30 สิงหาคม 2551]
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). **องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สุวรรณา วิริยะประยูร. (2549). **พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.mea.or.th/internet/hdd/hdd1.pdf> [22 มิถุนายน 2553 ]
- สถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์. (2549). **ข้าราชการไทยกับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน [ออนไลน์].** แหล่งที่มา:

[http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E\\_Newsletter/June2006/e\\_news\\_develop2.th](http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/June2006/e_news_develop2.th)

[12 มกราคม 2551]

- สุภัคกาญจน์ ฤทธิละคร. (2548). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี เขต 3. กรณีศึกษา.** รายงานศึกษานิเทศก์  
 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2543). **กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ:  
 องค์การคำคุณสภา.
- สมชาย เทพแสง. (2549). **ผู้นำยุคใหม่: หัวใจของการปฏิรูป.** กรุงเทพฯ: อัลฟ่า มิเลินเนี่ยน
- สมชาติ กิจยรรยง. (2554). **สู่ความเป็นเลิศของหัวหน้าหรือผู้นำ.** กรุงเทพฯ: จัดพิมพ์โดย  
 สำนักพิมพ์ Powerful Life.
- อนรรักษ์ วงศ์แก้ว. (2552). **การวิเคราะห์พฤติกรรมของครูในการใช้หนังสือเรียนและผลที่เกิดขึ้นกับพฤติกรรมผู้เรียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัย  
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). **หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน.** กรุงเทพฯ:  
 เอสดีเพรส

## ภาษาอังกฤษ

- Alig-Mielcarek, Jana M. & W. K.Hoy. (2005). **A Thoeretical and Empirical Analysis of The Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership.**The Ohio State University.Retrieved on June 3, 2007, from <http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwpAZ4GAwJ:www.coe.ohio-state.edu>.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press.
- Bossert,S.T. (1988). School Effects. (Boyan,N.J.,Ed.)**Handbook of research on education administration: A Project of the American Educational Research Association.** Longman Inc. NY
- Burns, J. (1978). **Leadership.**New York: Harper & Row.
- Bernhard, L.A. and Walsh, M. (1995). **Leadership : the key to the professionalization of nursing.** 3rd ed.st Louis: Mosby.
- Brookover, W.B.&Lezotte,L.(1979). **Changes in school characteristic coincident with changes in student achievement.** E.Lansing, MI.ED 181 005.
- Chell, Jan. (1999). **Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A summary of a master's project by Jan Chell.** Retrieved on August 28, 2007, from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>
- Cheg,Y.C.(1996). **School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism For Development.**London: The Falmer Press.
- Davis,(1989).Gary A. and Thomas, Margaret A. **Effective Schools and Effective Teachers.** Boston: Allyn and Bacon
- Diana G. Pounder. (1998).**Restructuring Schools for Collaboration: Promises and Pitfalls.** United States of America. State University of New York Press.
- Davenport. T.H.,andPrusak,L. (1998) **Working Knowledge: How Organizaifion Manage What They Know.** Boston: Harvard business School Press.
- Fiedler,F. (1969). **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGrew-Hill.
- Flath, B. (1989). The principal as instructional leader. **ATA Magazines.** 69 (3): 19-22, 47-49.

- Fullan, M. (2000). Leadership for the twenty-first century: Breaking the bonds of dependency. *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco, CA. Jossey-Basspp. 156-163.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. NY: Basic Books.
- Gorton, Richard(1983). *A.School Administration and Supervision*. Dubuque: Wm. C. Brown
- Griffiths,D.E.(1956). *Human relations in school administration*. New York: Appleton-century-Crafts. 243-253
- Hallinger,P.,&Leithwood,K.(1994). *Exploring the Compact of Principal Leadership*. *School Effectiveness and School Improvement*,5(3),206-218
- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). *Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals*.*The Elementary School Journal*, 86 (2), 217-247.
- Hallinger,P.,&Murphy,J.(1985b). *What arethe Common Characteristic?* *NASSP Bulletin*,69 (477), 18-22.
- Harvey, Don and Brown. (2001). *An Experimental Approach to Organization Development*. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, Frederic.(1959) *The Motivation to Work*. New York: Wiley & Sons, Inc.,
- Howe, William Stowell. (1996). *Instructional Leadership in Catholic Elementary Schools : An Analysis of Personal, Organizatioanl, and Environmental Correlates.*"*Dissertation Abstracts International*. 56,12 : 4623-A
- Hoy, A. W.,& W. K. Hoy. (2003). *Instructional Leadership: A Learning-Centred Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Knezevick, Stephen J. (1984). *Administration of Public Education: A Sourcebook for the Leadership and Management of Educational Institutions*. Cambridge: Harper & Row Publishers .
- Krug,S.E. (1991). *Instructional Leadership, school instructional climate, and student learning outcomes*(Project report). Champaign,IL: National Center for School Leadership.
- Krug, S.E.(1992). *Instructional leadership: A constructivist perspective*.

- Educationa l Admin istration Q uarterly, 28:430-443.
- Lambert, L. (2002). Toward a deepened theory of constructivist leadership. In **The constructivist leader**, 2nd ed, (pp.34-62). New York: Teachers College Press and Oxford, OH: National Staff Development Council.
- McEwan, E. K. (1998). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. California: Corwin Press, inc.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. **Advances in Educational Administration**, 1 (B: Changing perspectives on the school), 163-200.
- Montessori, M. (1984). **The Absorbent Mind**. Translated by Clsude A. Claesmont. New York: Dell Publishing.
- Maslow, Abraham H. (1970) **Motivation and Personaliy**. 2nd ed. New York: Harper&Row,
- Owens, R. G. (2004). **Organizational behavior in education**. Boston: Pearson.
- Porter, L.W. and others. (1975). **Behavior in Organization**. New York: Mcgraw-Hill.
- Rodriguez, Andrew, JR (1997) "Perceptions of New York City Bilingual Directors on **Instructional Leadership and Organizational Culture**." Dissertation Abstracts International 57,10: 4237-A
- Sergiovanni, Thomas J. and Fred D. Carver (1980) . **The School Executive : A Theory of Administration**. 2nd ed. New York: Harper and Row, 268-280
- Satori, M. Barbara. (1989). **Allocation and Distribution of Resources in High Schools**. Dissertation, Ph.D. Pennsylvania: Pennsylvania State University. [Online]. Available from: UMI: Dissertation Abstracts International. (DAI-A50/10,p.31. [1990, April 28].
- United Nations. (1999). **United Nations Conference on Trade and : Making North-South Research Networks Work**. November 1999. [Online]. Available from: <http://www.unctad.org/en/docs/poiteedsd7.en.pdf> [2005, December 12]
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith. & P. Piele (Eds.), **School leadership**. (pp. 253-278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.
- Yukl G.A. (1989). **Leadership in Organization**. 2<sup>nd</sup>., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
2. อาจารย์ ดร. ประสิทธิ์ เขียวศรี  
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร  
ทางการศึกษา
3. พันเอกหญิง ดร. กัลยา ไม้เกาะ  
นักวิชาการพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย



## แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหาร

แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหาร

การศึกษาพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน.....

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ.....อายุ.....

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี.....เดือน

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2. บันทึกการสัมภาษณ์/ประเด็นการสัมภาษณ์

1.ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านหลักสูตร** ท่านบริหารอย่างไร

1.1 หลักสูตรท่านดำเนินการ ทำอย่างไร

.....

1.2 ท่านกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์**หลักสูตรอย่างชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจหรือไม่/อย่างไร**

.....

1.3 ท่านมีการสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียนหรือไม่/**อย่างไร**

.....

1.4 ท่าน**ต้องรายงาน**เรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินตามหลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุน**หรือไม่/อย่างไร**

.....

2. ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านการจัดการเรียนการสอน** ท่านบริหารอย่างไร

2.1 เรื่องการจัดการเรียนการสอนท่านทำอะไรบ้าง

.....

2.2 ท่าน**ทำ**การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูอย่างไร

.....

2.3 ท่าน**ทำ**การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร

.....

2.4 ท่านนิเทศการจัดการเรียนการสอนกับครูอย่างไรและบ่อยแค่ไหน

.....

2.5 ท่านทำอย่างไรในการจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน

.....

2.6 ท่านทำอย่างไรในการจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

.....

2.7 ท่านทำอย่างไร/มีวิธีแก้ไขปัญหอย่างไรในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์

.....

3. ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบรรยากาศการ  
เรียนรู้ ท่านบริหารอย่างไร

3.1 เรื่องการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอนท่านทำอะไรบ้าง/อย่างไร  
.....เน้นเรื่อง **บรรยากาศ**.....

3.2 ท่านทำอย่างไรในการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน  
.....เน้นเรื่อง **กิจกรรม**.....

3.3 ท่านปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนให้เป็นที่พบเห็นง่ายเป็นที่ฟังของครูและนักเรียนเมื่อเขา  
เหล่านั้นต้องการหรือไม่/อย่างไร

3.4 ท่านมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียนอย่างเป็นกันเองหรือไม่/  
อย่างไร

3.5 ท่านมีวิธีในการจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่สะดวกสบายเอื้อ  
ต่อการปฏิบัติงานหรือไม่/อย่างไร

3.6 ท่านทำอย่างไรในพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครูด้วยความยุติธรรม

3.7 ท่านมีวิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูหรือไม่/อย่างไร

3.8 ท่านมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ให้  
พยายามพัฒนาตนเอง

3.9 ท่านสนับสนุนให้ครูพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพหรือไม่

3.10 ท่านกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของ  
นักเรียนหรือไม่/อย่างไร

## แบบสัมภาษณ์ ครู

แบบสัมภาษณ์ ครู

การศึกษาพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

โรงเรียน.....

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ.....อายุ.....

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี.....เดือน

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2. บันทึกการสัมภาษณ์/ประเด็นการสัมภาษณ์

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านหลักสูตร** ของ  
ผู้อำนวยการเป็นอย่างไร

1.1 เรื่องหลักสูตรผู้อำนวยการดำเนินการ.....ทำอย่างไร

.....

1.2 ผู้อำนวยการกำหนดแนวทางในการไปสู่เป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลักสูตรอย่างชัดเจน  
และง่ายต่อการเข้าใจหรือไม่/อย่างไร

.....

1.3 ผู้อำนวยการมีการสื่อสารกับผู้ปกครองในเรื่องการใช้หลักสูตรของโรงเรียนหรือไม่/  
อย่างไร

.....

1.4 ผู้อำนวยการต้องรายงานเรื่องหลักสูตรตั้งแต่การพัฒนาตลอดจนการดำเนินการตาม  
หลักสูตรต่อหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอรับการสนับสนุนหรือไม่/อย่างไร

.....



2. ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ของผู้อำนวยการเป็นอย่างไร

2.1 เรื่องการจัดการเรียนการสอนผู้อำนวยการทำอะไรบ้าง

.....

2.2 ผู้อำนวยการทำการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูอย่างไร

.....

2.3 ผู้อำนวยการทำการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร

.....

2.4 ผู้อำนวยการนิเทศการจัดการเรียนการสอนกับครูอย่างไรและบ่อยแค่ไหน

.....

2.5 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการจัดให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของการจัดการเรียนการสอน

.....

2.6 ผู้อำนวยการทำอย่างไรในการจัดการประเมินผลความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

.....

2.7 ผู้อำนวยการทำอย่างไร/มีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไรในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์

.....

3.ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบรรยากาศการ  
เรียนรู้ ของผู้อำนวยการเป็นอย่างไร

3.1 เรื่องการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้/การเรียนการสอนผู้อำนวยการทำอะไรบ้าง/  
อย่างไร

.....เน้นเรื่อง บรรยากาศ.....

3.2 ผู้อำนวยการทำอะไรในดำเนินการจัดกิจกรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

.....เน้นเรื่อง กิจกรรม.....

3.3 ผู้อำนวยการปรากฏตัว/อยู่โรงเรียนให้เป็นที่พบเห็นง่ายเป็นที่พึ่งของครูและนักเรียน  
เมื่อเขาเหล่านั้นต้องการหรือไม่/อย่างไร

3.4 ผู้อำนวยการมีวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับครูและนักเรียนอย่างเป็นกันเองหรือไม่/  
อย่างไร

3.5 ผู้อำนวยการมีวิธีการจัดให้ครูมีห้องทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่  
สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือไม่/อย่างไร

3.6 ผู้อำนวยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของครูด้วยความยุติธรรมหรือไม่/อย่างไร

3.7 ผู้อำนวยการมีวิธีการแสดงความชื่นชม/ชมเชยครูหรือไม่/อย่างไร

3.8 ผู้อำนวยการมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นและส่งเสริมครูที่มีผลงานยังไม่เป็นไปตาม  
เกณฑ์ให้พยายามพัฒนาตนเอง

3.9 ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ครูพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพหรือไม่

3.10 ผู้อำนวยการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลทางวิชาการเพื่อกระตุ้นการ  
เรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่/อย่างไร

ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนที่ศึกษา

## รายชื่อโรงเรียนที่ศึกษา

โรงเรียนบางแค

โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา

โรงเรียนเพชรถนนอม

โรงเรียนคันนายาว

โรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา

โรงเรียนวัดลาดบัวขาว

โรงเรียนวัดกระโจิมทอง

โรงเรียนวัดศาลาศรีน

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสารिता กรมดิษฐ์ เกิดเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2520 ที่ จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต เมื่อปีการศึกษา 2546 และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2554