

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Development of Academic Leadership Indicators of Primary School  
Principals under the Office of Basic Education Commission

เยาวลักษณ์ อินทร์ประสิทธิ์

Yaowalak Inprasit

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละองค์ประกอบเก็บข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 22 คน การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์ความต้องการจำเป็น และแบบสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างานวิชาการของโรงเรียน จำนวน 660 คน และผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจำนวน 9 คน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปขั้นสูง

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้านและมีตัวบ่งชี้แต่ละด้าน คือ 1) การกำหนดพันธกิจทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัว 2) การบริหารการสอน มีตัวบ่งชี้ 16 ตัว 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัว 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัว และ 5) การประเมินผลการสอน มีตัวบ่งชี้ 7 ตัว

2. โมเดลสมมติฐานตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = 385.22 ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ 1.10 ค่า GFI = 0.97 ค่า AGFI = 0.93 ซึ่งเป็นค่าในเกณฑ์มาตรฐาน

ที่แสดงว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ผลการสนทนากลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่า ความเป็นไปได้ที่จะนำตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปปฏิบัติ

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ/สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this study was to find out factors and indicators of each factors of academic leadership of primary school principals under the Office of Basic Education Commission by mean of document analysis and in-depth interviews of 22 stakeholders ; as well as, to validate the models of each academic leadership component by using Confirmatory Factors Analysis. The samples consisted of 660 principals and vice principals on academic affairs and head of academic affairs in primary schools who answered questionnaires; as well as, the confirmation for practices from the 9 educators who had experience in educational administration. The statistical devices used in Delphi technique were Median and Inter-quartile range in Delphi technique and Confirmatory Factor Analysis with LISREL program.

Conclusion of results;

1. The academic leadership of primary school principals under the Office of Basic

Education Commission was found to be 5 components and each components consisted of indicators which were 1) Setting of school academic affairs missions with 8 indicators 2) The management of teaching-learning activities with 16 indicators 3) Supporting academic affairs climate with 7 indicators 4) The development of learning environment supporting with 6 indicators 5) The Evaluation of students' learning with 7 indicators

2. The hypothesize model of academic leadership indicators was validated with the empirical data with  $\chi^2$  value of 385.22,  $\chi^2$  relation value of 1.10 GFA value of 0.97, AGFI value of 0.93. These kinds of standard criteria implied that the Models of academic leadership indicators of primary school principals were validate with empirical data.

3. The confirmatory of structural academic model, possibility in practice, by using focus group technique, it was found that the components in academic model and the indicators in each components were accepted by the experienced educational specialists.

**Keywords:** Academic Leadership Indicators, Primary School Principals

## บทนำ

โรงเรียนเป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 39 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ของสถานศึกษา ว่า ให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่คือ 1) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือหัวหน้าส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และ

ทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบอำนาจ 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดและ 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานที่กระทรวงมอบหมาย

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน เพราะถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Krawdang (2003: 27) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ที่เข้มแข็ง เพื่อปฏิบัติการบริหารโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพและหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหน้าที่ของโรงเรียนซึ่งครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายงาน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป สำหรับการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 งานนั้นงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นงานที่จะทำให้ให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานเสริมสนับสนุนเพื่อให้งานวิชาการบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Boonprasert (1999) ที่กล่าวว่า งานสำคัญของโรงเรียน คืองานวิชาการโดยเน้นความสำคัญของงานวิชาการว่างานวิชาการเป็นหัวใจหลักของโรงเรียน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับ

ประณตศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นอันดับแรกและพยายามพัฒนาโรงเรียนให้ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา อันจะส่งผลให้นักเรียนเป็นผู้มีความรอบรู้ในวิชาการที่เป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินชีวิตและการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ผลการสอบ O-NET ในกลุ่มสาระวิชาต่าง ๆ ในระดับประถมศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดและมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็มแสดงให้เห็นถึงปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา National Institute of Educational Testing Service (Public Organization) (2011) ผลการสอบดังกล่าวอาจจะดีขึ้นได้ถ้ามีการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้สามารถทำหน้าที่พัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร เพื่อประกอบการพิจารณาการจัดทำโครงการกำหนดนโยบายและการจัดกิจกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารต่อไป

จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงควรมีการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการปฏิบัติ

### สมมติฐานการวิจัย

โมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นของ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ 5 ด้านคือ 1) การกำหนดพันธกิจทางวิชาการ 2) การบริหาร การสอน 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 4) การ พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 5) การ ประเมินผลการสอน

#### ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

1. ผู้ให้ข้อมูลด้าน การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเป็น ข้อมูลในการกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 22 คน

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ รอง ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการที่จัดการเรียนการสอนใน ระดับประถมศึกษาและมีมัธยมศึกษาตอนต้นในปีการศึกษา 2555 จำนวน 28,615 โรงเรียน Office of the Basic Education Commission (2012) ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูล เป็น รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนโรงเรียนละ 3 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ องค์ประกอบ ลักษณะเป็นการวิเคราะห์ตัวแปรพหุนาม (Multivariate Analysis) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร Linderman, Mrenda and Gold: 163 (Wirutchai, 1999: 54) กำหนดว่า การประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของตัวแปรทำนาย 1 ตัว ควรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 15 หน่วย จากจำนวนตัวบ่งชี้ มี 44 ตัว ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 660 คน

3. ผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ จำนวน 9 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบตัวบ่งชี้ของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการโดย

ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) สังเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทาง วิชาการและภาวะผู้นำทางการสอน จัดกลุ่มความคิด

ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจากตำราเอกสารทาง วิชาการและผลงานวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ สังเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เก็บข้อมูลภาคสนามโดยศึกษาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความ เป็นเลิศทางวิชาการตามบริบทของสังคมไทยในด้าน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนหรือรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในด้านการกำหนดพันธกิจทาง วิชาการ การบริหารการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทาง วิชาการ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 2** การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย

### 2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยร่างแบบสัมภาษณ์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทาง วิชาการตามบริบทของสังคมไทยในด้านการกำหนดพันธกิจ ทางวิชาการ ด้านการบริหารการสอน ด้านการส่งเสริม บรรยากาศทางวิชาการ ด้านพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้และด้านการประเมินผลการสอน

2. แบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยจัดทำร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยลักษณะเป็น แบบสอบถามมาตราส่วน 1 ฉบับ ประเมินค่า (Rating Scale) ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนระดับคือเหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมากเหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อยและ เหมาะสมน้อยที่สุดโดยมีข้อคำถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทาง วิชาการจำนวน 44 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน

**ขั้นตอนที่ 3** การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐานโดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจาก ขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้มีประสบการณ์ จำนวน 9 คน แสดง ความคิดเห็น โดยวิธีจัดทำสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion)

### ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดพันธกิจทางวิชาการมีตัวบ่งชี้ 8 ตัว ได้แก่ กำหนดมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจทางวิชาการ กำหนดกรอบ เป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจัดกรอบเป้าหมายของหลักสูตร สื่อสารเป้าหมาย หลักสูตรของโรงเรียน ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนใน การพัฒนางานวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้างาน วิชาการ และสร้างเครือข่ายพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน 2) การบริหารการสอนมีตัวบ่งชี้ 16 ตัว ได้แก่ วางแผน พัฒนาวิชาชีพครูตามความจำเป็นและความต้องการของครู วางแผนพัฒนาวิชาชีพครูรายบุคคล วางแผนร่วมกับครูใน การจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพ จัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู ในโรงเรียน สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา วิชาชีพ จัดตารางพัฒนาครูภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สังเกต บันทึกผลการพัฒนาวิชาชีพของครู ประสานงาน การจัดและใช้หลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุนการสอนที่มี คุณภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี กำกับติดตามการปฏิบัติงาน ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ส่งเสริมครูให้มีความ สามารถในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ จัดวัสดุ การสอนที่เพียงพอ สนับสนุนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ขับเคลื่อนการสอน สังเกตการสอนเพื่อนำข้อมูลมา พัฒนาการสอนร่วมกัน และนิเทศการจัดการเรียนการสอน ตามกระบวนการสอนที่กำหนดในแผนการสอน 3) การ ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัว ได้แก่ ปฏิบัติตามแผนการจัดการเรียนการสอนและแผนงาน โครงการวิชาการ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ อยู่เสมอ ส่งเสริมมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง ส่งเสริม การจัดกิจกรรมทางวิชาการให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ สร้างขวัญกำลังใจให้กับครู สร้างขวัญกำลังใจให้กับนักเรียน และเป็นตัวแบบนักวิชาการที่ดีให้กับครู 4) การพัฒนา สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัว ได้แก่ สร้าง สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย จัดแหล่ง เรียนรู้ภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ จัดโอกาส ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ ของโรงเรียน พัฒนาให้มีความร่วมมือและความสามัคคีใน

หมู่ครู รักษาทรัพยากรภายนอกที่สนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้เข้มแข็งและ 5) การประเมินผลการสอน มีตัวบ่งชี้ 7 ตัว ได้แก่ ร่วมกับครูวางแผนการสอนและออกแบบการสอน ร่วมกับครูควบคุมการสอน ร่วมกับครูวิเคราะห์ผลการสอน ร่วมกับครูประเมินประสิทธิภาพการสอน สะท้อนผลการเรียนกับนักเรียนเป็นรายบุคคล และสะท้อนผลการเรียนของนักเรียนกับผู้ปกครองเป็นรายบุคคล

2. โมเดลสมมุติฐานตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = 385.22 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ 1.10 ค่า GFI = 0.97 ค่า AGFI = 0.93 ซึ่งเป็นค่าในเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของโมเดลเชิงโครงสร้าง โดยการระดมความคิดจากผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร (Focus Group) ที่มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้มีประสบการณ์มีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการและดัชนีบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ

### อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) การกำหนดพันธกิจทางวิชาการ 2) การบริหารการสอน 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 5) การประเมินผลการสอน ผลการวิจัยนี้ไม่ได้ทำการศึกษาในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย แต่ก็สอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยของประเทศตะวันตกคือ สอดคล้องกับแมคอีแวน McEwans (1998) ที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้อง อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองให้เห็นความสำคัญของคุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะในการสอนจริง Hallinger and Heck (1996) สอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood (2006) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย นอกจากนี้ Barth (1990) ได้แสดงความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีศักยภาพที่สุดในการกำหนดบรรยากาศของโรงเรียน และบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น รวมทั้ง Marazno Waters, and McNulty (2005) เสริมว่าภาวะผู้นำทางวิชาการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การสอน และการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษาในโรงเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 5 ด้าน ดังกล่าวมีเหตุผลทางวิชาการรองรับทั้งหลักการและผลการวิจัยทางการบริหารการศึกษา สำหรับตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านนั้นสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดพันธกิจทางวิชาการมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ กำหนดมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจทางวิชาการ กำหนดกรอบเป้าหมายของหลักสูตรของสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้นมีความจำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียน ดังคำกล่าวของ Beare, Caldwell and Millikan (1997) อธิบายว่า ผู้นำดีเด่น (Outstanding) ต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับองค์การของตน และบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องต้อง ได้รับการสื่อสารในทางที่จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างสมาชิก Hoy and Hoy (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่า มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด สร้างความร่วมมือทางการเรียนการสอนกับครู ใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและพูดคุยกับครูในเรื่องการเรียนการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ในด้านการกำหนดพันธกิจทางวิชาการ มีเหตุผลทางวิชาการรองรับทั้งหลักการและผลการวิจัยทางการบริหารการศึกษา

1.2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการสอน มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ วางแผนพัฒนาวิชาชีพครูตามความจำเป็นและความต้องการของครู วางแผนพัฒนาวิชาชีพครูรายบุคคล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติภาวะผู้นำทางการสอนของสหรัฐตามกฎหมาย Instructional Leadership Act of 2007 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ นิยามผู้บริหารโรงเรียนว่า “ต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly Qualified Principal-HQP)” กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง 1) แสดงให้เห็น

ว่ามีความตระหนักถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เอาใจใส่การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ใช้ประโยชน์จากการวิจัยทางวิชาการ ใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเองว่าเป็นที่เลี้ยงครู และ 3) แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อธิบายประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพว่า 1) ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรได้ต่อไป 2) ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น 3) ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร 4) ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง (Smithkrai, 2011) จากประโยชน์ของการพัฒนาวิชาชีพดังกล่าวเน้นย้ำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของครู พัฒนาครูระดับโรงเรียนรวมทั้งพัฒนาครูรายบุคคล

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ที่สำคัญ ได้แก่ ปฏิบัติตามแผนการจัดการเรียนการสอนและแผนงานโครงการวิชาการ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการอยู่เสมอ ส่งเสริมมาตรการทางวิชาการให้เข้มแข็ง ซึ่งในแนวคิดของ Schmidt and Hunter (1992) อธิบายว่า ในทฤษฎีผู้นำทางวิชาการนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและผู้บริหารปรับพฤติกรรมครูตามความจำเป็น โดยอาศัยพฤติกรรมที่ประเมินได้ Glickman, *et.al.* (2013: 72-73) กล่าวว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแล้วต้องบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สัมพันธ์กับการดูแลให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแผนการสอนและโครงการทางวิชาการ มีส่วนร่วมกับครูในกิจกรรมการเรียนการสอนและโครงการทางวิชาการ รวมทั้งสร้างมาตรฐานทางวิชาการให้เข้มแข็ง

1.4 ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่สำคัญได้แก่สร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย จัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระ จัดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางวิชาการของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน สอดคล้องกับ Wile and Bondi (2004) ที่กล่าวถึงมาตรฐานการประกอบวิชาชีพผู้บริหารของสหรัฐอเมริกา The Council of Chief State School

Officers (1996: 356-357) ในมาตรฐานที่ 3 ซึ่งกำหนดว่า “ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษา ที่สร้างความสำเร็จทางการเรียนให้กับนักเรียนโดยการบริหารโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ปลอดภัย เป็นระเบียบ สะอาดเรียบร้อย นักเรียนสามารถใช้แหล่งเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องดนตรี ศิลปะ ห้องสมุด มีความเป็นระเบียบ ดึงดูดนักเรียนให้เข้าไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ในบริเวณโรงเรียนอาทิ สวนสมุนไพร สวนพฤกษศาสตร์ คอกสัตว์เลี้ยง รั้วโรงเรียน ไม้ดอกไม้ประดับ ต้องเป็นระเบียบปลอดภัย สวยและมีสเกล เน้นย้ำว่าสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนมีความสำคัญต่อกิจกรรมการเรียนการสอน (Environment is critical to the organization functioning of school) สิ่งแวดล้อมเป็นพลังงาน (Energy) สิ่งแวดล้อมสามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรการเรียนรู้ (Resources) เป็นแหล่งสร้างค่านิยม (Values) เป็นแหล่งสร้างนวัตกรรม (Technology) เป็นแหล่งกระตุ้นความใคร่รู้ (Demands) และสามารถเล่าเรื่องประวัติความเป็นมา (History) ของโรงเรียนได้จากมาตรฐานวิชาชีพและแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว แสดงให้เห็นโครงสร้างของตัวบ่งชี้การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลของการวิจัยเรื่องนี้

1.5 ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้การประเมินผลการสอนที่สำคัญ ได้แก่ ร่วมกับครูวางแผนการสอนและออกแบบการสอน ร่วมกับครูควบคุมการสอน ร่วมกับครูวิเคราะห์ผลการสอน ร่วมกับครูประเมินประสิทธิผลการสอน สะท้อนผลการเรียนกับนักเรียนเป็นรายบุคคล และสะท้อนผลการเรียนของนักเรียนกับผู้ปกครองเป็นรายบุคคล ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านการประเมินผลการสอนเหล่านี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Glickman, *et.al.* (2013: 185-196) เกี่ยวกับขอบเขตและบทบาทของผู้บริหาร (supervisor) ในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนว่า ขั้นตอนแรกเป็นการตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินนั้นเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน (Formative Evaluation) หรือเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความมีคุณภาพของการเรียน (Summative Evaluation) หากเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน สามารถกระทำได้ตลอดเวลาที่เรียน ส่วนการประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพแผนการเรียนนี้ กระทำเมื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจบแล้ว สำหรับขั้นตอนการประเมินผลทั่วไป กลไกและคณะ แนะนำว่า 1) กำหนดเนื้อหาสาระที่จะประเมิน 2) กำหนดคำถามที่จะประเมิน 3) กำหนดใช้

เครื่องมือการประเมิน 4) ประเมินและวิเคราะห์ผลการประเมิน 5) จัดกระทำผลการประเมินและนำเสนอ

จากหลักการแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผลการสอนดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

2. โมเดลสมมุติฐานตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดพันธกิจทางวิชาการ 2) การบริหารการสอน 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 5) การประเมินผลการสอน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = 385.22 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ 1.10 ค่า GFI = 0.97 ค่า AGFI = 0.93 ซึ่งเป็นค่าในเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของลอกและแลทแฮม Locke and Latham (1990) พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ตั้งเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนของครู ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ Blasé' and Blasé' (1999a) ที่ได้วิจัยพบว่า เมื่อผู้บริหารโรงเรียนติดตามการจัดการเรียนการสอนของครูพร้อมกับสะท้อนผล จะทำให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนโดยใช้แนวคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น ใส่ใจกับกระบวนการเรียนการสอนมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Mitchell and Castle (2005) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีประสิทธิผลมากกว่าการสร้างบรรยากาศทางปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูทำการสอนร่วมกัน สิ่งนี้ผู้บริหารถือว่าสำคัญ ดังนั้นการทำการสอนร่วมกับครูจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 3) ผู้บริหารโรงเรียนทุ่มเททิศตนเองในการร่วมมือกับครูในการปฏิบัติงานวิชาการ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยพบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังต่อไปนี้

1. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านการกำหนดพันธกิจทางวิชาการของโรงเรียน มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบเป้าหมายหลักสูตร ประชาสัมพันธ์หลักสูตรของโรงเรียน และเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
2. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในด้านบริหารการเรียนการสอน โดยพัฒนาวิชาชีพครูโดยจัดกิจกรรมการพัฒนาในโรงเรียนและส่งครูไปรับการพัฒนากำกับติดตามการปฏิบัติงานในห้องเรียน การจัดหาจัดทำสื่อการสอน ใช้ข้อมูลสารสนเทศทางการสอน นิเทศการเรียนการสอน
3. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถจัดบรรยากาศส่งเสริมทางวิชาการในโรงเรียนในด้านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมทางวิชาการ สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูให้กับนักเรียน เป็นตัวแบบนักวิชาการที่ดี
4. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีศักยภาพในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางวิชาการในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียน
5. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถประเมินผลการสอน นำผลการสอนของครูมาวิเคราะห์หาทางปรับปรุงโดยสะท้อนผลกับครูรายบุคคล นักเรียนรายบุคคล และผู้ปกครองรายบุคคล

#### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้สนใจสามารถนำตัวบ่งชี้ไปดำเนินการวิจัย “วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดพันธกิจทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มคุณภาพการศึกษากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
2. ผู้สนใจสามารถนำตัวบ่งชี้ไปทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในองค์ประกอบอื่นๆ อีก 4 องค์ประกอบ เพื่อนำผลการวิจัยมาแก้ปัญหาการศึกษาของประเทศ
3. ผู้สนใจสามารถนำตัวบ่งชี้ไปทำวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

## References

- Barth, R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents and principals can make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Beare, H., Caldwell, B. & and Millikan, R. (1997). Dimensions of Leadership. In M. Crawford, L. Kydd, & C. Riches, (Eds.). *Leadership and teams in educational management*. Buckingham: Open University Press.
- Blasé, J. & Blasé J. (1999a). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Boonpraserty, U. (1999). *Educational Research Report in Guidelines of Educational Administration and Management in School Based Management*. Bangkok: Office of Educational Administration Reform.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon J.M. (2013). *Instructional leadership: A Developmental Approach* Boston: Allyn & Bacon.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32 ( 1), 5-44.
- Hoy, A. W., & W. K. Hoy. (2003). *Instructional Leadership: A Learning-Centred Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Krawdang, R. (2003). *Corporate School*. Bangkok: Wattanapanich.
- Leithwood, K. (2006). A review of the research: *Educational leadership. The laboratory for student success at the temple university center for research in human development and education*. University of Toronto. Retrieved from <http://www.temple.edu/lss>.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B. A. (2005). School leadership that works: From research to results. *Association for supervision and development of curriculum*. Alexandria, VA.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California: Corwin Press, inc.
- Ministry of Education. (2003). *National Education Act B.E.2542 (1999) and Amendments (Second National Education Act B.E. 2542 (2002)) and related Ministerial Regulations*. Bangkok: The Express Transportation Organization of Thailand.
- Mitchell, C. & Castle, J. (2005). The instruction role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.
- National Institute of Educational Testing Service (Public Organization). (2011). *System of Announcement and ONET Report*, Retrieved from <http://www.onetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/Login.aspx>.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 89-92.
- Smithkrai, C. (2011). *Personnel Training in Organization*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing.
- Wile, J. & Bondi, J. (2004). *Supervision A Guide to Practice. 6<sup>th</sup> edition*, NJ: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Wirutchai, N. (1999). *Meta Analysis*. Bangkok: Nishin Advertising Group.