

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Development of the Instructional Leadership  
Indicators for the Basic Education School Principals

วิญฐุฑพัชร โพธิ์เพชร\*  
Vinutthaput Phophet\*

\*นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

\*Student of Doctor of Philosophy in Educational Administration program , Siam University.

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. สร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอน คือ 1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน เพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างเชิงทฤษฎี 2. ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ด้วยโปรแกรม LISREL (LISREL Version 8.72) ตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จำนวน 441 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ 3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำตัวบ่งชี้มาสร้างเป็นแบบประเมินและนำไปสอบถามความคิดเห็นเชิงประเมินจากตัวอย่างจำนวน 50 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 55 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น 6 ด้าน คือด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการส่งเสริมการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ด้านการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ และด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Chi-square=2646.65 ค่า df=1405 ค่า P-value=0.081 ค่า GFI=0.96 ค่า AGFI=0.92 ค่า RMSEA=0.064) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด คือด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ตัวบ่งชี้จำนวน 55 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์

**คำสำคัญ:** ตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

The purpose of this research was to develop the instructional leadership indicators for the Basic Education school principals. The study consisted of 3 stages. The first stage was the studying of factors and indicators about the instructional leadership through the literature reviews, the related researches and the specialists' focus group discussion. The second stage was the field research mainly testing the theoretical model of the instructional leadership indicators with the empirical data. The samples were comprised of 441 persons whom were derived by the multi-stage random sampling. The instrument used was a 5 point scale questionnaire. The collected data was analyzed by the Second – Order Confirmatory factor analysis by LISREL (version 8.72.. The last one was to have a criterion-related validation of the instructional leadership indicators by using such questionnaire to evaluate the secondary school principals in the 5 secondary schools by 50 samples, as a purposive sample .

The findings were ; 1. Fifty five instructional leadership indicators were obtained: 9 indicators of Setting vision and learner development strategies, 13 indicators of Development of the school curriculum and instruction, 9 indicators of Academic Climate Promotion, 8 indicators of Research, Innovation and Technology Promotion, 8 indicators of Development of transformation teacher leadership, and 8 indicators of Supervision, monitoring, and assessment. 2. The results of the structural validity testing showed the significantly correlated with the empirical data. ( Chi-square = 2646.65, df = 1405, P-value = 0.081, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.064) The results of the second-order confirmatory factor analysis showed that the six factors : (1. Setting vision and learner development strategies, (2. Development of the school curriculum and instruction, (3. Academic Climate Promotion, (4. Research, Innovation and Technology Promotion, (5. Development of transformation teacher leadership and (6. Supervision , monitoring, and assessment were the important instructional leadership factors for the Basic Education school principals. The factor that had the highest value of factor loading was Academic Climate Promotion. 3. The result of the study on criterion-related validity of the instructional leadership indicators for the Basic Education school principals showed that 55 indicators had high criterion – related validity value.

**Keywords:** indicators, instructional leadership, principals

## บทนำ

“การศึกษาจะนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของประชาชน ประชาชนที่มีความเข้มแข็งและมีความรู้ คือทุนที่มีพลังในการต่อสู้ความยากจน” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555: 1)

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 รวมทั้งนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลในยุคต่างๆ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จด้านการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพมากขึ้น มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในมิติต่างๆ อย่างเร่งด่วน เช่น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ความสามารถในการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณและทักษะการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการเรียนการสอนและสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดโอกาสในการได้รับการศึกษาฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งการเร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและการเรียนรู้อย่างบูรณาการในทุกระดับการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 2-3)

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยพบว่ายังมีปัญหาด้านคุณภาพที่ต้องเร่งพัฒนา โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ซึ่งปรากฏในเอกสารและงานวิจัยของหน่วยงานต่างๆ เช่น ผลการประเมินระดับนานาชาติในประเทศสมาชิกของ

องค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และการอ่าน โดยโครงการสำรวจความรู้และทักษะการเรียนรู้ของเด็กอายุ 15 ปี (Programme for International Student Assessment: PISA) ในปี พ.ศ. 2549– 2552 พบว่าประเทศไทยได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียนที่เข้าร่วมโครงการแทบทุกประเทศ อีกทั้งนักเรียนไทยอายุ 15 ปี เขียนสะกดและใช้คำผิดมากที่สุด ไม่สามารถแยกแยะระหว่างภาษาพูดกับภาษาเขียน เรียงประโยคไม่เป็น เรียบเรียงความคิดลงเป็นการเขียนไม่ได้ และผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในโครงการ PISA 2552 ยังคงได้คะแนนต่ำกว่าครึ่ง อยู่ที่อันดับ 44 จาก 53 ประเทศ ซึ่งการที่ประเทศไทยมีผลคะแนนการสอบ PISA ต่ำ ทำให้นานาชาติมองประเทศไทยว่าเป็นประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาดำ ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยมากโดยเฉพาะความน่าเชื่อถือและการดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ ส่วนผลการประเมินของโครงการศึกษาแนวโน้มการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ระหว่างประเทศของ TIMSS 2007 ซึ่งประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 4 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 พ.ศ. 2550 จาก 59 ประเทศ พบว่าผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 ของไทยมากกว่าครึ่งมีความรู้และทักษะอยู่ในระดับต่ำ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554: 8)

เมื่อพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต่างๆ ในประเทศ เช่น ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในรอบแรก (พ.ศ.2544-2548) และรอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่าคุณภาพการศึกษาไทยยังมีปัญหาในทุกๆ ด้าน นอกจากนั้น เมื่อศึกษาจากผลวิเคราะห์การทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานหรือ O-NET ในระดับประถมศึกษาปีที่ 3 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ย้อนหลัง 6 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549-2554 ใน 5 รายวิชาหลัก คือ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศและสังคมศึกษา ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) ซึ่งชี้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุก ช่วงชั้น ต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554)

ข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นในสภาวะวิกฤตในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพในระบบการศึกษาของไทยในภาพรวมของประเทศซึ่งไม่สามารถตอบสนองความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ไม่บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 รวมทั้งเป้าหมายการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นว่าการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยจะต้องเริ่มมาจากการแก้ปัญหาในระดับฐานราก คือ สถานศึกษา และผู้ที่มีบทบาทสำคัญก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขและพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากการแก้ไขปัญหาคณาจารย์และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรแล้ว ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาที่สำคัญของประเทศ เช่น นโยบายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) การเตรียม

ผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN COMMUNITY) ในปี พ.ศ. 2558 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้นำผลการประเมินโครงการ PISA มาใช้เป็นตัวบ่งชี้ข้อหนึ่งของความสำเร็จในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) รวมทั้งการดำเนินการตามจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในส่วนของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการและจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของโรงเรียนและเป็นเงื่อนไขสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญของการจัดการในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) และเป็นศูนย์ กลางของการปฏิรูปโรงเรียน เป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จทางผลผลิตทางการศึกษา (Hopkins, Ainscow & West, 1994) และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและสามารถช่วยแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างชัดเจน (Bert, 1992; Beare et al, 1995; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2546 )

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลากหลาย แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำลังเผชิญภาวะวิกฤติปัญหาคณากรรมการศึกษาและจะต้องบริหาร

สถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศในระดับต่างๆ และผลจากการวิจัยจะเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. สร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. ประชากรและตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 116,988 คน ตัวอย่างจำนวน 441 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane') ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) คือ 1. สุ่มแบบพื้นที่ (Cluster or Area Sampling) โดยเลือกเขตพื้นที่การศึกษาระบายในทุกภาคของประเทศ 5 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ 2. สุ่มตัวอย่างแบบกำหนดสัดส่วน (Quota random sampling) โดยกำหนดสัดส่วนของตัวอย่างในแต่ละภาค 3. สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูล

2. วิธีดำเนินการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนคือ 1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัย เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งในประเทศและในต่างประเทศ นำมาสังเคราะห์เนื้อหา และกำหนดร่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเบื้องต้น และดำเนินการจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 20 คน นำผลจากการสนทนากลุ่มมา กำหนดโครงสร้างเชิงทฤษฎีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL Version 8.72) เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ผลจากการดำเนินการทำให้ได้ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ (Criterion-related Validity) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำไปสอบถามจากตัวอย่างใหม่ที่ไม่ซ้ำกับตัวอย่างเดิมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา 5 แห่ง จำนวน 50 คน วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำค่าเฉลี่ยของผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปล

ผลเพื่ออธิบายความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยถือว่าตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยจากการประเมินสูง เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์สูง

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

#### ผลการวิจัย มีดังนี้

1. ผลการสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้จำนวน 55 ตัวบ่งชี้ คือ 1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 2. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 4. ด้านการส่งเสริมการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 5. ด้านการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ และ 6. ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้

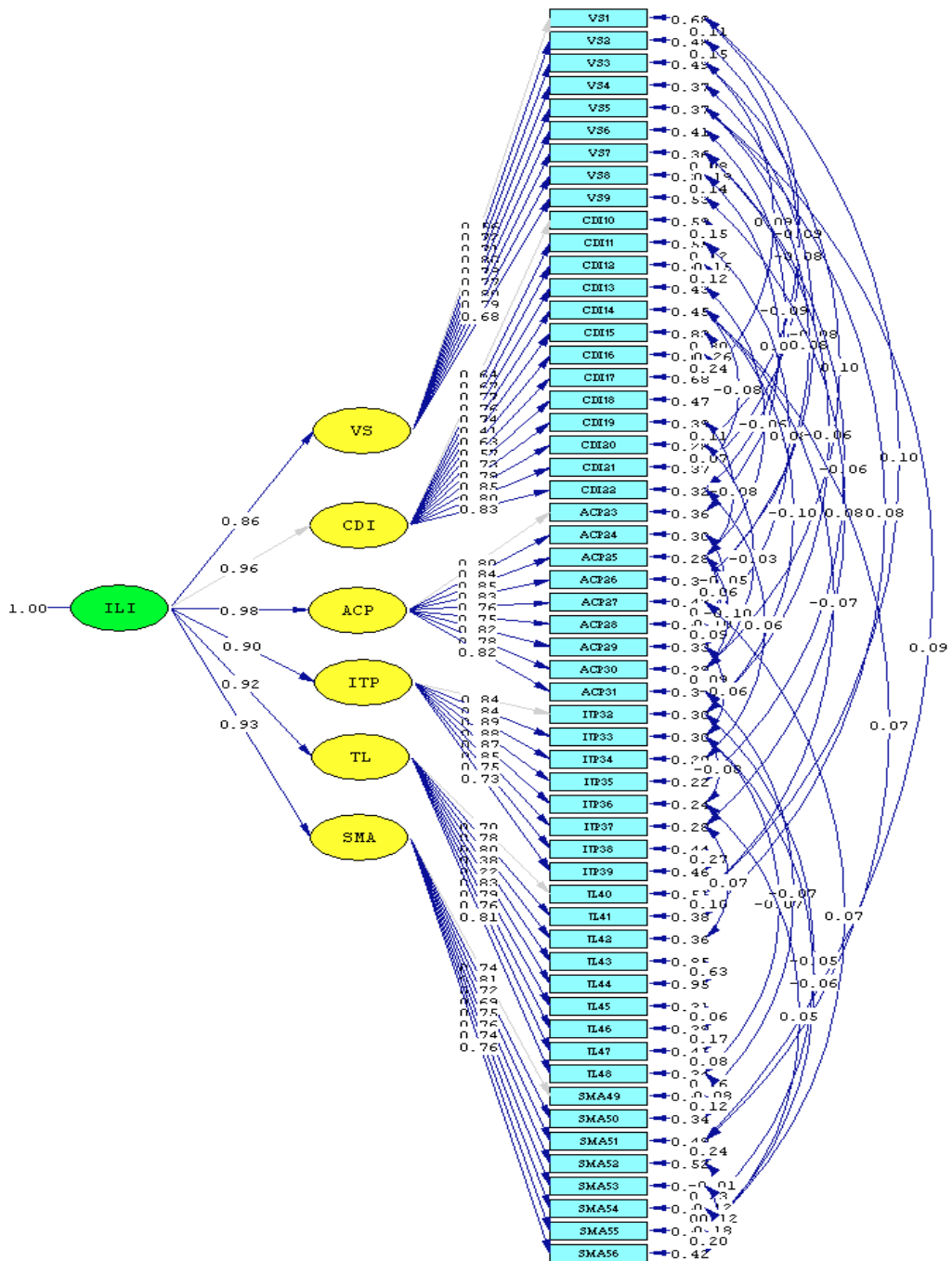
2. ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยพิจารณาได้จากค่า Chi-square = 2646.65 ค่า Df=1405 ค่า P-value=0.081 ค่า GFI=0.96 ค่า AGFI=0.92 และค่า RMSEA=0.064 แสดงว่าโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง

6 ด้านมีค่าในทางบวก ค่าน้ำหนักมาตรฐานทุกค่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับสองด้วยโปรแกรม LISREL (LISREL version 8.72) ดังตารางที่ 1 และภาพที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

| องค์ประกอบ                                                    | น้ำหนักองค์ประกอบ | สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ | ความคลาดเคลื่อนของตัวบ่งชี้ |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1.ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (VS) | 0.86              | 0.73                   | 0.27                        |
| 2.ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (CDI)           | 0.96              | 0.92                   | 0.08                        |
| 3.ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ (ACP)                     | 0.98              | 0.96                   | 0.04                        |
| 4.ด้านการส่งเสริมการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี (ITP)          | 0.90              | 0.81                   | 0.19                        |
| 5.ด้านการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน(TL)             | 0.92              | 0.85                   | 0.15                        |
| 6.ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน (SMA)                       | 0.93              | 0.87                   | 0.13                        |
| Chi-Square =2646.65                                           |                   | Df=1405                | P-value=0.081               |
| GFI =0.96                                                     |                   | AGFI=0.92              | RMSEA=0.064                 |

\*P<0.05      \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05



Chi-square=2646.65, df=1405, P-value=0.081, RMSEA=0.064

ภาพที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

3. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพัทธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 55 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพัทธ์

### อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยย่ออภิปรายผลใน 2 ประเด็น ตามผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมการวิจัยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอน และด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการวิจัยที่พบว่า โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ ไกชิซุเกะ เบลรินท์ (2552) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู และตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 2. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทาง

วิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เนื่องจากคุณภาพผู้เรียนเป็นตัวชี้วัดโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศนั้นผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างเด่นชัด ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะช่วยให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการและสร้างสรรค์มวลประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เกิดประสบการณ์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Boyd, 2002: 15) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถแสดงพฤติกรรมตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 4. การส่งเสริมการวิจัยนวัตกรรมและเทคโนโลยี 5. การพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน และ 6. การนิเทศ กำกับติดตามการสอน โดยผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงภาระงานตามองค์ประกอบเหล่านี้ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ผู้เรียน จากผลการวิจัยนี้ เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ มีข้ออภิปรายสำคัญ ดังนี้

### องค์ประกอบ 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

เนื่องจากวิสัยทัศน์ช่วยให้มองภาพอนาคตของผู้เรียนที่คาดหวังได้ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นจริงได้อย่างมีทิศทางและจะเป็นการประกันและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนบนพื้นฐานของการให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้การตั้งความคาดหวังสูงในคุณภาพผู้เรียน (Hallinger, Bickman, & Davis, 1996;

Halverson et al., 2007) รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศ และบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผล กระทบต่อคุณภาพผู้เรียน บทบาทที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการหลังจาก การกำหนดวิสัยทัศน์และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ แล้ว คือ การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งก็คือ การนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัตินั่นเอง การกำหนด กลยุทธ์การพัฒนาผู้เรียนช่วยให้ผู้บริหารสามารถ กำหนดทิศทางและ ภารกิจ การดำเนินงานการ พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในชั้นเรียนให้ ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ตัวบ่งชี้ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดในด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนา คุณภาพผู้เรียน คือยกระดับความคาดหวังด้านผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ในระดับสูงและกำหนด กลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาคุณภาพการ เรียนรู้ของผู้เรียนไว้ชัดเจน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความเป็น เลิศทางวิชาการถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากใน โรงเรียน (Hoy&Hoy, 2003) ผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำทางวิชาการจะตั้งความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนในระดับสูง (Supovitz & Poglinco, 2001 ) การกำหนดความคาดหวังสูง ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า เด็กทุกคนเป็นผู้มี ความสามารถในการเรียนรู้และสามารถพัฒนา ตนเองได้ โรงเรียนต้องมุ่งมั่นพยายามให้นักเรียน ทุกคนมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุดทุกคน มี แนวทางสำหรับหนทางสู่ความสำเร็จแก่นักเรียน อย่างชัดเจน (Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ของผู้เรียนไว้ชัดเจน สอดคล้องกับ ล็อกและเลธ แธม (Locke & Latham, 1990) ระบุว่า การตั้ง เป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มแรง

จูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มความ สนใจที่จะให้ทำงาน ทำให้ความพยายามขยายไปสู่ กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน

## องค์ประกอบที่ 2 ด้านการพัฒนา หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า การพัฒนา หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นบทบาท ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ แนวคิดลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่พบว่า ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) ในด้านหลักสูตร ด้านการสอน และ การวัดและประเมินผลด้วย (Beare et al., 1995) สำหรับในด้านการพัฒนาหลักสูตร ไซบัสและ เว็นเดล (Sybouts and Wendel, 1994: 19) ระบุ ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะมุ่งให้ ความสนใจในการประยุกต์ ปรับเปลี่ยนและพัฒนา หลักสูตรทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ส่วนด้านการ พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนนั้น เนื่องจากกระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นกลไก สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุความมุ่งหมาย ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งกระบวนการดังกล่าวยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสำคัญ สามารถที่จะเรียนรู้ได้ กระบวนการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาได้ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ดังที่ ฮูเวอร์ (Hoover, 1998) กล่าวว่าหัวใจสำคัญของ ภาวะผู้นำทางวิชาการคือ กระบวนการทุกขั้นตอน ต้องนำไปสู่การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน สูงสุดของด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการ เรียนการสอนคือ ติดตามความก้าวหน้าในการเรียน วิจัยและกำจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ของผู้เรียน

อย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Sheppard, 1996) ผู้บริหารจึงต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำผลมาปรับปรุงผู้เรียน (Lunenberg & Ornstien, 1996: 348) ซึ่งสอดคล้องกับ คิงส์ (King, 2002) ให้ความเห็นว่า ผู้นำทางวิชาการ จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการพิจารณาข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและให้ความสนใจเป็นอย่างมากในข้อมูลที่เป็นจุดอ่อนของผู้เรียนและนำข้อมูลนั้นมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน แก้ปัญหาผู้เรียนหรือจัดปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนของครู ให้ความสนใจต่ออุปสรรคของการเรียนรู้ รู้จักนักเรียนที่จำเป็นต้องเข้าแทรกแซงเพื่อแก้ไขและใช้การแทรกแซงอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบที่ 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมาตรฐานสูงสุด เนื่องจากการมีบรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (Hoy & Hoy, 2001) บรรยากาศทางวิชาการเป็นบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและสามารถจูงใจให้นักเรียนสนใจในการเรียนรู้ (Goodenow, & Crady, 1997; Krug, 1992) ดังคำกล่าวที่ว่า เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ (Krug, 1992) สอดคล้องกับผลการศึกษาของโอโดเนลล์และไวท์ (O'Donnell & White, 2005) ที่พบว่า ครูรับรู้ว่

พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดของด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ คือร่วมกับครูในการสร้างบรรยากาศในการเรียนที่มีความท้าทายสูงเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่สูง เนื่องจากบรรยากาศที่มีความท้าทายสูง จะเป็นแรงกระตุ้น สามารถจูงใจให้นักเรียนมีความมุ่งมั่น ความพยายามในการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่มีความท้าทายสูง เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวก ซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทในการช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครู (Krug, 1992) บรรยากาศเชิงบวกยังส่งผลต่อการจูงใจให้นักเรียนสนใจในการเรียนรู้มากขึ้น (Goodenow & Grady, 1997) ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ (Hoy&Hoy, 2003) ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ในการร่วมมือกับครูผู้สอนในการสร้างบรรยากาศที่มีความท้าทายในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพและได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้โดยการพูดคุยและการร่วมมือในการปรับปรุงการสอนในห้องเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาการสอนของครูและส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Marzano, 2007)

### องค์ประกอบที่ 4 ด้านการส่งเสริมการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ในประเด็นของบทบาทผู้บริหารในด้านการส่งเสริมการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยในชั้นเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา ดังที่ พยุงศักดิ์ จันทรสุนทร (2541: 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนเปรียบเสมือน

ลมหายใจที่จำเป็นของชีวิตยิ่งในยุคที่การพัฒนาการศึกษาไทยอยู่ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ อันมีผลเชื่อมโยงมาจากบริบทสังคมโลก การวิจัยจะเข้ามามีส่วนช่วยให้การพัฒนาการศึกษาให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีศักดิ์ศรี นอกจากนั้น ยังทำให้การเรียนการสอนเกิดการพัฒนาและครูสามารถนำผลงานวิจัยไปประกอบการขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะที่สูงขึ้น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 15) สอดคล้องกับ จักรพรรดิ วัฒนา(2550) ที่กล่าวว่า การวิจัยในชั้นเรียนช่วยให้ครูมีวัฒนธรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพของงานตลอดแนวมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีเหตุผล และสามารถพัฒนาการทำงานไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ (Professional Teacher) การทำวิจัยของครูเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จึงก่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงตลอดเวลา ส่งผลให้โรงเรียนได้มีการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริง

ในบทบาทด้านการพัฒนานวัตกรรมเนื่องจากในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาในบางเรื่อง ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทในการจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและวิธีการ หรือ กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการเรียนการสอนตลอดจนการจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลสถิติมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน (Weber, 1996)

ส่วนด้านเทคโนโลยีซึ่งมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารที่มีความสามารถ

ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ จะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ดังที่ ฟลานาแกนและจาค็อบเซน (Flanagan, & Jacobsen, 2003) ระบุถึงภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความแน่วแน่มั่นคงต่อภารกิจในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียนโดยมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการศึกษา รวมทั้งจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีในโอกาสต่างๆ นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้เท่าเทียมกัน

ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดของด้านส่งเสริมการวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยี คือ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิดและทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่ครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่องเนื่องจากทักษะกระบวนการคิดและทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นทักษะสำคัญที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ข้อเสนอในเชิงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษายุคใหม่ โดยประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญของระบบการศึกษาและการเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปโดยเร่งด่วน คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข มีความสามารถและสมรรถนะทางทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ รวมทั้งมีโอกาสในการเรียนรู้ที่เท่าเทียมและเสมอภาค

### องค์ประกอบที่ 5 ด้านการพัฒนาครู ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอน

กุญแจสู่ความสำเร็จของนักเรียนคือการมีครูที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และครูที่มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน (Hallinger & Heck, 1996) โรงเรียนที่มีครูที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงและพัฒนาผลลัพธ์ทางด้านวิชาการของนักเรียนได้ดี และผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นศูนย์กลางของการคิดริเริ่ม การสนับสนุนครูและเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (Murphy et al., 2006) การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาครูก็คือการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเช่นกัน (Drago-Severson, 2004) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร จึงมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน จะส่งผลให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการเรียนการสอน พัฒนาตนเองและวิชาชีพ นำไปสู่การเป็นครูที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน (Blasé & Blasé, 2001) ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดของด้านการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน คือ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่ ซึ่งคุณลักษณะเด่นของครูผู้นำคือความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์จากการได้ร่วมคิดร่วมทำงานกับเพื่อนครู ครูผู้นำจะใช้คุณลักษณะนี้ในการสร้างอิทธิพล (Influence) เพื่อชักนำให้เพื่อนครูมาร่วมทีมไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ก่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือระหว่างครูด้วยกัน ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

โจนส์ (Jones, 2007) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำของครูเกิดจากผู้บริหารและส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของโรงเรียน และชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของครูในโรงเรียน โดยการให้โอกาสและสนับสนุนภาวะผู้นำของครูโดยสร้างความเข้มแข็งในบทบาทของครู

### องค์ประกอบที่ 6 บทบาทด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน

ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอน (Quinn, 2002: 447) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในด้านความรู้สึกละพฤติกรรม (Blasé & Blasé, 2001) ซึ่งหากผู้บริหารแสดงบทบาทเหล่านี้อย่างเด่นชัด ย่อมส่งผลให้ครูได้ปรับปรุงการเรียนการสอนและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิดตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดของด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามการสอน คือ ให้ความสนใจในพฤติกรรมการสอนของครู โดยการเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตการสอนและประเมินการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ เนื่องจากการเข้าเยี่ยมห้องเรียนและการสังเกตการสอนและการประเมินการสอนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005) ผลการศึกษาสอดคล้องกับ เงินทิลุคซีและมิวโต (Gentilucci & Muto, 2007) ซึ่งได้ศึกษาและพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่งได้แก่การเข้าสังเกตการสอนในห้องเรียน การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน นอกจากนั้น เบลชและเบลช

(Blasé & Blasé, 1999) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้น ช่วยให้ครูมีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้นและใส่ใจกับกระบวนการสอนมากขึ้นและครูใช้ดุลยพินิจอย่างมีอาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกปลอดภัย

2. ผลตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 55 ตัวบ่งชี้มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ อภิปรายผลดังนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ จึงสามารถนำไปเป็นเครื่องมือวัดระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาได้ เนื่องจากทุกตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยระดับความเที่ยงตรงอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และองค์ประกอบที่ 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งผลการวัดความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ เชิงยืนยันอันดับสอง 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ส่วนการพัฒนาหลักสูตรและ

การจัดการเรียนการสอน เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกอย่างเด่นชัดเช่นกัน เพราะการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยที่พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมวิทยพัฒน์กรรมและเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการสอน ด้านการนิเทศกำกับ ติดตามการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ตามผลการวิจัยนี้อย่างจริงจัง นอกจากนั้น องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา หรือผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ที่มีความประสงค์จะพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้เป็นอย่างดี

2. ข้อค้นพบจากการวิจัย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second-order confirmative factor analysis) ที่พบว่า องค์ประกอบ ที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุด คือ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ สอดคล้องกับผลการวัดความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ์ที่พบว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างเด่นชัดเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศทางวิชาการ มีความสำคัญในการ

พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการเป็นอย่างมาก และตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอน นักเรียนมีความสนใจในการเรียนรู้ และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาอย่างมีความสุข นอกจากนั้นผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) มีความมั่นใจในคุณภาพของโรงเรียน ยินดีให้การสนับสนุนส่งเสริมกิจการของสถานศึกษาอย่างเต็มกำลัง ผู้บริหารอาจกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของโรงเรียนในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน สร้างความรู้ ความเข้าใจและแนวทางในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการที่ชัดเจนให้แก่ครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

3. ข้อค้นพบจากการวิจัย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก ที่พบว่าตัวบ่งชี้ พัฒนาครูให้มีสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาครูให้มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ อาจยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาครูทุกคนในโรงเรียนให้มีทักษะภาษาต่างประเทศ ซึ่งผู้บริหารอาจจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มครูที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศก่อน เช่น ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ครูที่ได้รับมอบหมายให้จัดการเรียนการสอนในรายวิชาอื่น ๆ เป็นภาษาอังกฤษ ตามโครงการห้องเรียนพิเศษต่างๆ รวมทั้งครูที่มีความพร้อมและสมัครใจเข้าร่วมพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจำเป็นต้องสร้างความตระหนัก ให้ครูเห็นความสำคัญของการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษ เนื่องจาก

ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งภาษาอังกฤษถูกกำหนดให้เป็นภาษากลางสำหรับประชาคมอาเซียน ครูจึงควรจะต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษพื้นฐานด้วยเช่นกัน นอกจากนั้น ภาษาอังกฤษ ยังเป็นภาษาสากล การมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ จะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้จากตำรา สื่อในรูปแบบต่างๆ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงควรมีการส่งเสริมให้ครูมีทักษะด้านภาษาต่างประเทศด้วย ถึงแม้จะมีอุปสรรค แต่ก็สามารถทำให้เกิดการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาได้อย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการภายใต้ขอบเขตที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางบางประการที่อาจเป็นประโยชน์ในการวิจัยในครั้งต่อไปในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ในการศึกษาที่พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ อาจมีการวิจัยเชิงลึกในเรื่องรูปแบบการจัดบรรยากาศทางวิชาการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาที่ผลสัมฤทธิ์ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

2. เนื่องจากตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในคุณภาพของโรงเรียน คุณภาพของผู้บริหารและครู และคุณภาพของผู้เรียน จึงอาจมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ที่ส่งผลต่อคุณภาพด้านต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นการ  
ขยายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความ  
ครอบคลุมมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา  
ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย .
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555-2558*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- โกศิษฐ์ เบลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2550). *การประชุมวิชาการ “การวิจัยในชั้นเรียน” ครั้งที่ 4 ประจำปี 2550*. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.
- พยุงค์ดี จันทรสุนทร. (2541). การวิจัยในชั้นเรียน. *วารสารวิชาการ*, 1(18), 2-21.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *สพฐ.54*. กรุงเทพฯ: อุษาหัง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *ระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการทำงานตามจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2551-2561)*.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แผนปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2555*. สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2555, จาก [www.obec.co.th](http://www.obec.co.th)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *การบรรยายทางวิชาการเพื่อสร้างความตระหนักเรื่อง การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *คู่มือสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้บริหาร ครู และนักเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินตามโครงการวิจัยนานาชาติ (PISA&TIMSS)*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *นโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการเรียนรู้และเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น .
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *สรุปความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย จาก World Competitiveness Yearbook (IMD) 2011*. สืบค้น 25 สิงหาคม 2554, จาก <http://www.onec.go.th> สืบค้น 20 กุมภาพันธ์ 2555 จาก, [www.obec.co.th](http://www.obec.co.th).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2546). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ลิงค์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Alig-Mielcarek, Jana M., & W. K.Hoy. (2005). *A Theoretical and Empirical Analysis of the Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership*.  
Retrieved June 3, 2011, from <http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwp AZ4GAw>
- Beare, H., Caidwell Brain J., & Millkan, Ross H. 1995. *Creating an Excellent School*. London: Routledge.
- Blas., J., & Blas., J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspective. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Blas., J., & Blas., J. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Blas., J., & Blas., J. (2001). The teacher's principal. *Journal of Staff Development*, 22(1), 22-25.
- Boyd, P. W. (2002). *Educational leadership*. California: ABC-CLIO.
- Creemers Bert. (1992). *The Effective Classroom*. London: Cassell.
- Drago-Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: Principal leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press .
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.
- Gentilucci, James L., & Muto, Cindy C. (2007). Principals' influence on academic achievement: The Student perspective. *NASSP Bulletin*, 91(3), 19-236.  
Retrieved September 15, 2011, from <http://bul.sagepub.com/cgi/content/abstract/91/3/219>
- Goodenow, C., & Crady, K. E. (1997). The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students. *Journal of Experimental Education*, 62, 60-71.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quartelry*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (in press). (1996). *School context, principal leadership and student achieve*.
- Halverson, R., Grigg, J., Prichett., & Thomas, C. (2007). The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in school. *Journal of School Leadership*, 17(2), 159-194.

- Hoover, I. J. (1998). Leadership in the 21 Century. *Principal Management*, 9(2), 1-3.
- Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Hoy, A. W., & W. K. Hoy. (2001). *Educational administration* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hills.
- Hoy, A. W., & W. K. Hoy. (2003). *Instructional leadership: A Learning-centred guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- King, Deborah. (2002). The Changing shape of leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61-63.
- Krug, S. (1992). Instructional leadership: A Constructivist perspective. *Education Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Lunenberg, F. C., Ornstein, AC. (1996). *Educational administration*. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Murphy, J., Stephen, E., Ellen, G., & Andrew, P. (2006). *Learning-centered leadership: Conceptual Foundation*. New York: The Wallace Foundation.
- O'Donnel, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviours and student achievement. *NASSP Bulletin*, 89(645), 56-71.
- Quinn, D. M. (2002). The Impact of principal leadership behaviours on instructional practices and students engagement. *Journal of Education Administration*, 40(5), 447-487.
- Rahim, Jamal Jones. (2007). The principal's role in building teacher leadership capacity in high performance elementary school: A qualitative case study. Retrieved August 20, 2011, from <http://scholarcommons.usf.edu>
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A Review of school effectiveness research*. London, England: International School Effectiveness & Improvement Centre, University of London.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *The Alberta Journal of Educational Research*, XLII(4), 325-344.

- Supovitz, J. A., & Poglinco, S. M. (2001). *Instructional leadership in a standards-based reform*. Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education.
- Sybouts, W., & Wendel, F. C. (1994). *The Training and development of principals*. London: Greenwood Press.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S., Smith. & P., Piele (Eds.), *School leadership*. (253-278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.