

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 1. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ปรัชญา ชูมนาเสียว (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง กระบวนการในการใช้ศิลปะหรือความสามารถ ของบุคคลหนึ่ง หรือใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำที่สามารถโน้มน้าว จูงใจให้บุคคลอื่นได้แสดงพฤติกรรมออกมาตามที่ตนเองต้องการ โดยผ่านกระบวนการ ติดต่อ สื่อสารเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ได้อย่างเหมาะสม

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิด

ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุ จุดประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้า เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของ ผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า 5) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการ วิธีการ คุณลักษณะส่วนตัว ที่บุคคลในฐานะผู้นำองค์การใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ ร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ ระดับที่ดีขึ้น

โกศิษฏ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 50) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่า เน้นความคิดและ พฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

จุฑามาต อินนามเพ็ง (2552, หน้า 24) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มี อิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน ผู้ดลบันดาล ผู้สร้างพลัง ร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น เป็นผู้ก่อให้เกิดพลังการปฏิบัติที่ดำเนินการของมวลสมาชิกให้ เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ เนื่องจากขอบเขตของการเป็นผู้นำมีความหมายตามทัศนะ คิดของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ผู้ที่มีบทบาทแสดงในการนำ มีความ เข้มแข็ง มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นมีความสามารถในการควบคุมกลุ่มและชี้นำทางให้ ผู้ร่วมงานเต็มใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งและคัดเลือก ให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้มีอิทธิพลในกลุ่ม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ คอยชี้แนะ ช่วยเหลือให้การทำงานของกลุ่มบรรลุสู่จุดหมายขององค์การตามที่วางไว้ได้

ณัฐพงศ์ บุญยารมณ (2553, หน้า 23) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะ และความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วย ความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 274) กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการ คัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตน ให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงาน

ร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Koont and Wehrich (1988, p. 244) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อิทธิพลนั้นเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีอำนาจหรืออิทธิพลต่อการทำงานกลุ่ม สามารถออกคำสั่ง ตัดสินใจ แนะนำ หรือโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มได้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ประเสริฐ สิงขรเชียว (2550, หน้า 12) กล่าวว่า คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความแตกต่างกันคือ เมื่อกล่าวถึงผู้นำจะหมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออก กระบวนการ หรือลักษณะที่เป็นปัจจัยบ่งชี้ความเป็นผู้นำ

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2550, หน้า 94-95) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นหรือผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

จุฑามาศ อินนามเพ็ง (2552, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ โดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำเพื่อให้สำเร็จผลในทุกสถานการณ์

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 230) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่ง ที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

ศศิวิมล สุขชนารักษ์ (2554, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกในลักษณะต่างๆ ของบุคคล ทั้งทางกาย วาจา จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนถึงการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการใช้

อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครอง บังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไชยา ภาระบุตร (2555, หน้า 282) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มของบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

Holland (1978, pp. 1 – 4 อ้างถึงใน อนุญญา ขุนจัน, 2556, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้ว ผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่า อิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้

Bennis and Nanus (1985, pp. 2-3 อ้างถึงใน อนุญญา ขุนจัน, 2556, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมากเพราะ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาสามารถที่จะดำรงอยู่ได้นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนา องค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

Gibson and Donnelly (1997, p. 272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำ จึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของการ ปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุ เป้าหมายในเชิงกลุ่มด้วย

Nelson and Quick (1997, p. 346) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นความสามารถของบุคคล ในการใช้อิทธิพลของผู้นำ และกระตุ้นจูงใจ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการสื่อสารให้ผู้อื่นยอมให้ความร่วมมือ ร่วมใจ

เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่แสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

นิรรัตน์ โสภาคะยัง (2549) กล่าวว่า ผู้นำย่อมมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้ คือ

1. ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. ต้องหาแนวทางที่จะสามารถทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์
3. ต้องรับผิดชอบและรักษาองค์การและกลุ่ม
4. ต้องมีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานขององค์การ และมีการแลกเปลี่ยนสื่อสารกัน
5. ต้องพยายามกระตุ้น ชี้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2552, หน้า 84-94) ได้กำหนดการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน กล่าวคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ในปัจจุบันสู่กรอบการพัฒนาผู้เรียนในอนาคต มีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการริเริ่มวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุง และเผยแพร่ แนะนำให้บุคลากรในสถานศึกษานำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน
2. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นได้รับรู้และให้ข้อมูลสารสนเทศ ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เสนอและเลือกแนวทางประกอบการตัดสินใจ กำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดำเนินงาน ติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนา และใช้ข้อมูลผลการประเมิน หรือผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ กล่าวคือ ผู้บริหารบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมรับผิดชอบดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ มีการนิเทศ การติดตาม กำกับ และ ประเมินผลการดำเนินงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ผู้บริหารมีแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป มีการดำเนินงาน นิเทศ ติดตาม ประเมินการดำเนินงาน และรายงานประจำปีตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนด มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

5. นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน พึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา กล่าวคือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการประเมินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ด้านงานบริหารวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล งานบริหารทั่วไป และมีความพึงพอใจในผลการบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

6. ผู้บริหารให้คำแนะนำคำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพเต็มเวลา กล่าวคือ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการทั้งการพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ การสร้าง การพัฒนา และการเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และเอาใจใส่การจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยมีการติดตามกำกับ ประเมินและนำผลการประเมินไปพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถและเต็มเวลาทำการ

Wall and Hawkins (1964, pp. 396 – 400 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 276) กล่าวถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางแผนนโยบาย
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ

5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ
8. เป็นผู้อนุญาตโทษและการ
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก
10. เป็นแบบอย่างที่ดี
11. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ

จากบทบาทและหน้าที่ดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

คือ

1. ชี้แนะให้คำปรึกษาและคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีวิสัยทัศน์ในการทำงานและวางแผนงานเสมอ
3. ส่งเสริมบุคลากรให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
4. ตัดสินใจและมอบหมายงานตามความเหมาะสม

#### 4. คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ

คุณลักษณะและทักษะของผู้นำ เป็นสมบัติหรือเอกลักษณ์ที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2554) กล่าวไว้ว่า คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม อีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติ ได้นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ ในบทความฉบับนี้ เราจะมาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนกันในเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีอะไรบ้าง คุณลักษณะของผู้นำในทัศนะของกระผมมีดังนี้ครับ

1. มีเป้าหมาย ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำ ควรจะมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายชีวิต เป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประเทศชาติ การมีเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำมีทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีเป้าหมาย ผู้นำก็จะรู้สึกสับสน เปรียบดังเรือที่ไร้หางเสือ อีกทั้งไม่รู้จะไปในทิศทางไหนเหมือนอยู่กลางมหาสมุทร

2. ความรอบรู้ ยุคปัจจุบัน เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคที่จะต้อง  
ใช้ ความคิด ความรู้ มาแข่งขันกัน ไม่เหมือนยุคในสมัยอดีตมักจะใช้กำลังในการต่อสู้หรือ  
การทำสงคราม ผู้นำที่มีข้อมูลมากกว่า ผู้นำที่มีความรอบรู้กว่า ผู้นำที่มีการใช้ข้อมูลมา  
วิเคราะห์ได้ดีกว่า มักเป็นที่ยอมรับ อีกทั้งเป็นที่เคารพเชื่อถือแก่ผู้ตาม

3. กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ยุคสมัยปัจจุบันและยุคของ  
โลกในอนาคต ผู้นำมักเป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง ผู้นำมักกล้าทดลอง ค้นคว้า สิ่งใหม่ๆ  
โลกยุคใหม่จึงเป็นยุคสมัยของ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. กระตือรือร้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้นำที่มีความ  
กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เดินไวกว่าคนปกติ ตามจิตวิทยา หากผู้นำมีความ  
กระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ตามมักจะมีอาการกระตือรือร้นด้วย ในทางกลับกัน หากว่า  
ผู้นำมีความเฉยชา ผู้ตามก็มักจะทำงานด้วยความเฉยชา เช่นกัน

5. มีความอดทน งานของผู้นำมักเป็นงานที่หนักกว่าผู้ตาม เนื่องจาก  
ต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ต่อคนที่ทำงาน และต่อองค์กร ยิ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น  
บริษัท(มหาชน), กระทรวง, หรือประเทศชาติ ก็ต้องรับภาระที่หนักหนาขึ้น หากว่าเรา  
สังเกต ผู้นำระดับประเทศบางคนตอนขึ้นสู่ตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี มี  
ใบหน้าที่หล่อ ดูดี มีสง่า แต่เมื่อดำรงตำแหน่งไปได้ไม่นาน หน้าตาที่เคยสง่า ดูดี กลับการ  
เป็นใบหน้าที่ดู เคร่งเครียด จริงจัง ก็สืบเนื่องมาจาก ผู้นำระดับประเทศผู้นั้น ต้องแบกรับ  
ปัญหาต่างๆ มากมายและใช้ความคิดในการแก้ปัญหาเหล่านั้นเอง

6. การบังคับตนเองหรือการควบคุมตนเอง คนที่ต้องการเป็นผู้นำต้อง  
มีสติในการควบคุมตนเอง ทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย เช่น บังคับตนเองไม่ให้แสดงออก  
ต่อหน้าสาธารณชนในการแสดงกิริยาอาการที่ไม่ดี โดยเฉพาะต่อหน้าสื่อมวลชน เนื่องจาก  
ผู้นำต้องเป็นเป้าสายตาต่อลูกน้องและคนทั่วไป

7. การใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ดุลพินิจ อีกทั้ง  
เมื่อมีปัญหาที่ต้องกล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะตัดสินใจผิดพลาดไปบ้างก็ตาม แต่หากไม่กล้า  
ตัดสินใจ ก็จะทำให้สถานการณ์นั้นๆ แย่ลงได้ ผู้นำจึงต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักคิดที่ดีในการ  
รู้จักมองปัญหาต่างๆ อีกทั้งต้องมีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจ เพื่อที่จะนำพาองค์กร  
ประเทศชาติ เดินหน้าต่อไป

8. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจาก  
ผู้นำต้องทำงานกับคน หากผู้นำสามารถครองใจคนทำงานได้ ลูกน้องก็มักจะทำงานเต็มที่  
การมีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ผู้นำเป็นที่ เคารพรัก ศรัทธา เชื่อถือ ของผู้คน ทำให้มีคนอยาก



ช่วยเหลือ มากกว่าผู้นำที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ไชยา ภาระบุตร (2555, หน้า 278–279) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าจะกล่าวว่าการ  
การทำงานประกอบไปด้วยบุคคล 2 ระดับ คือ ผู้นำหรือหัวหน้างาน หรือลูกพี่ หรือ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น และอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือลูกน้องหรือ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 2 ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกันจะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมายที่  
กำหนดเอาไว้ ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน  
แบ่งงาน มอบหมาย ตัดสินใจสั่งการ ควบคุมดูแล กำกับงาน ตรวจสอบแก้ไข ตลอดจน  
อบรมสั่งสอน ชมเชยให้รางวัล ลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ขอบอย่างเดียวยังไม่ได้ จะต้องรับผิดชอบ  
(ถ้ามี) จะคอยแต่ชี้แนะอย่างเดียวยังไม่ได้ บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้าง จึงจะ  
เรียกว่ามือถึง ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเชื่อถือ และได้กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ดี มี  
ลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย
2. มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความ  
เป็นอยู่อย่างง่ายๆ แต่มีระเบียบวินัย
3. แนะนำชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีอยู่เสมอจ้ำจี้จ้ำไช  
แต่ไม่จุกจิกจู้จี้ ดีเพื่อก่อ สรุปแล้วคือ เป็นผู้สอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีทำงานแก่นั่นเอง
4. ไม่แล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุข  
ของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงาม  
ควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ดี
6. มีเหตุผลจริงใจ พุดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่ถืออำนาจบาตรใหญ่ ไม่สั่ง  
การใดๆ โดยพลการ มักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
7. ไม่พยายามโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจ  
เรา เข้าใจคนอื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
8. ไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เวลามีปัญหา  
เกิดขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ไม่เป็นคนสร้างปัญหา ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เอา  
ตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว
9. มีความสามารถในการทำงานที่เป็นที่มั่งคั่ง มีศิลป์ในการจูงใจให้  
คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

Stogdill (1978, pp. 74–75 อ้างถึงใน ฉัตรชัย ไชยมง, 2552, หน้า 22–23) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยแบ่งตามคุณลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
  2. ภูมิหลังทางด้านสังคม (Social background) ได้แก่ มีการศึกษามีสถานะภาพทางสังคมดี
  3. สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูงมีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
  4. บุคลิกภาพ (Personality) มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
  5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งงาน
  6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด
- จากคุณลักษณะและทักษะของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพอนาคต รู้จักกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม ต้องสร้างทีมงานได้จะต้องเป็นคนทำงานให้สำเร็จโดยเน้นทีมงาน เน้นทั้งคน และในการสร้างทีมงานที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ มีพลังในการสร้างกำลังใจให้กับทีมงาน และต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ

### ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการงานวิชาการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางด้านวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจากบทบาทและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษาคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

## 1. พฤติกรรมของผู้นำ

พฤติกรรมของการเป็นผู้นำนั้น เป็นการนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นผู้นำมาใช้ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายพฤติกรรมของการเป็นผู้นำในลักษณะต่างๆ ไว้ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2523, หน้า 205 อ้างถึงใน ฉัตรไชย ไชยมงคล, 2552, หน้า 33) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่า เป็นกิจกรรมของ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน กระบวนการของพฤติกรรมผู้นำจะขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

Getzels and Guba (1957, p. 423 อ้างถึงใน ศศิวิมล สุขทนารักษ์, 2554, หน้า 13) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดหน่วยงานเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือองค์การเป็นสำคัญ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใด คำนี้ถึงความเหมาะสม ความจำเป็น ความสุข

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆ กันไป แล้วประนีประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหาย

Likert (1961 อ้างอิงมาจาก สมยศ นาวิกาน, 2540, หน้า 175-176 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 275-276) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการเต็มที (Exploitative Autocratic Leader) เป็นผู้ที่ตัดสินใจคนเดียว มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติได้กำหนดไว้อย่างตายตัวโดยผู้นำ

2. ผู้นำแบบเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยังสั่งการแต่เพียงผู้เดียวอยู่ แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระอยู่บ้าง

3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative Leader) เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารือหรือออกรายร่วมกันกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานโดยผู้นำ

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการต่างๆ การแก้ปัญหาต่างๆ กระทำร่วมกันกับกลุ่ม

ผู้นำจะมีพฤติกรรมและรูปแบบอย่างไรขึ้นอยู่กับที่มาของอำนาจ การใช้อำนาจและศึกษาจากพฤติกรรมและรูปแบบขึ้นอยู่กับอำนาจ หากผู้บริหารการศึกษาทำหน้าที่เพียงบริหารอย่างเดียวก็นับบรรลุวัตถุประสงค์ได้ยาก จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนเองด้วย

## 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Daniel E. Griffiths (1956, อ้างถึงใน นิรัตน์ โสภาคะยัง, 2549, หน้า 7-8)

### 2.1 เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม

นักการบริหารที่ดี มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้นและมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้อย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ๆ ของตนประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อยเพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะที่เฉลียวฉลาด มีความสามารถรอบด้านมีพลังผลักดันภายใน ทำงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือกล้าหาญทั้งกายและใจมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักส่งเสริมและบำรุงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชามีความเสียสละ มีความยุติธรรม มีการวางตัวที่ดี สามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความภูมิใจในงานของเขา ให้เกียรติในผลงานที่ผู้ช่วยได้ปฏิบัติให้มีการปฏิบัติแทนกันได้ และมอบหมายงานให้กับบุคคลเหมาะสมกับความสามารถ เป็นนักคิด นักวางแผน ชอบและรักการอ่าน หนังสือ สามารถคาดเดาเหตุการณ์และทำงานอย่างมีกลยุทธ์ มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงานชอบคิดและทำสิ่งใหม่ที่ดีเสมอ

### 2.2 เป็นผู้รู้จักปรับปรุงงาน

พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นคือการเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอนเขา จะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน มีความคิดกว้างไกลและคิดอย่างรอบคอบ มีแผนในการทำงาน คือ ผู้ที่มีการวางแผนชีวิตดีนั้นจะเริ่มจากปัญหาความต้องการ มีการวาง

นโยบาย การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมไว้ล่วงหน้า มีความเชื่อมั่น คือ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสร้างสรรค์ชีวิตด้วยตนเองและเป็นที่ยิ่งของคนอื่น ตลอดจนการรู้จักใช้วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารจัดการด้วยความฉลาด มีความชำนาญเฉพาะด้านในการบริหาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเกิดผลสำเร็จ ได้แก่

2.2.1 ริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน หนักเอาเบาสู้ รู้สิ่งใดควรไม่ควร

2.2.2 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่สามารถเลือกใช้และ

มอบหมายงานแก่ผู้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

2.2.3 ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบข้อบังคับ มากกว่าการปฏิบัติตามความเคยชินหรือประเพณีที่เคยทำ

2.2.4 ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามกำกับ ตรวจสอบการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.2.5 มีเวลาให้กับหน่วยงานไม่ออกนอกโรงเรียนหรือใช้เวลาราชการทำประโยชน์ส่วนตัว เข้าร่วมกิจกรรมหรืองานของชุมชนอยู่เสมอ

2.2.6 จัดลำดับความสำคัญของหน่วยงานหรือภารกิจในหน่วยงานได้ถูกต้อง เหมาะสม อีกทั้งปฏิบัติตามแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

### 2.3 เป็นผู้ให้การยอมรับ

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ หมายความว่าเราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีสามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ หน้าที่ของผู้บริหาร คือพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองเห็นถึงปัญหาของคนอื่นๆ ในการทำงานพร้อมกับเรา ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่นๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป แนะนำสิ่งที่ดีงามไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น รักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือปกป้องในทางที่ถูกต้องเสมอ บริหารงานโรงเรียนโดยให้ครูทุกคนหรือบุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจให้มากที่สุด มอบความไว้วางใจมอบอำนาจ และหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานแบบกระจายอำนาจอย่างแท้จริง เป็นนักประชาธิปไตยเข้าใจและยอมรับบทบาทของคนอื่น เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เสมอ

## 2.4 เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ

นักบริหารการศึกษาที่ดี จะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัดและจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือใส่ใจความรู้สึกความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยรับฟังปัญหา หาทางช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ ให้คำแนะนำ กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี เข้าใจสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน สามารถดำรงตนและมาตรฐานของครอบครัว รู้จักดำเนินชีวิตตามแนวทางที่ถูกต้องตามคุณธรรมของศาสนา สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน ยุติข้อพิพาทจะได้ทั้งคนและน้ำใจ

## 2.5 เป็นนักพูดที่ชำนาญ

สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงาน ด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งเหล่านี้จะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย ภาษาลักษณะสมรรถภาพร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพศรัทธา ดุติ ซึ่งพฤติกรรมและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ดี ได้แก่ กล้าคิด กล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์ต่อที่ประชุมครูหรือคนอื่นๆ และได้รับการยอมรับ

### 2.5.1 มีความสุขุมรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับผิดแทน

ผู้ใต้บังคับบัญชา ยื่นอกยื่นรับฟังเหตุผลก่อนพิจารณาตัดสินใจสั่งการ

### 2.5.2 มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถจดจำรายละเอียด และ

จดจำผู้คนทักทายได้ถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ คิดกว้างไกล รู้ลึกรู้จริง

### 2.5.3 อ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มง่ายใจกว้าง มีอารมณ์ขัน พูดจา

สุภาพนุ่มนวล คุยสนุก เป็นผู้ฟังที่ดีและให้เกียรติกับผู้สนทนา

### 2.5.4 เป็นคนหนักแน่นรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทุกคน เชื่อในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ตัดสินปัญหาอย่างไม่มีอคติหรือความลำเอียง

### 2.5.5 ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรม

ผู้นำที่น่าเลื่อมใส เช่น การแต่งกาย การพูด การวางตัวและการดำรงตนตามฐานะ

### 2.5.6 สามารถพูดสื่อสารได้หลายภาษาไม่ว่าจะเป็นภาษา

ท้องถิ่น หรือภาษาต่างประเทศ

2.5.7 เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมายใช้ ถ้อยคำหรือภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเรื่องราวและสถานการณ์

## 2.6 เป็นผู้ประสานงาน

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามแผนของทุกๆ ฝ่ายตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถให้คนทำงาน ร่วมกันอย่างเต็มใจมีความเข้าใจซึ่งกันและกันถึงแม้บางงานเรื่อง que ผู้บริหารยังไม่เข้าใจ หรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมา ทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี สามารถเป็นประธานและ ดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุจุดประสงค์อีกทั้งควบคุมการประชุมที่มีข้อ ขัดแย้งได้ดี มีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพแห่งอนาคตของหน่วยงานชัดเจน เห็นแนวทางการ พัฒนابนพื้นฐานความเป็นจริงสามารถเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือตัวแทนที่ดีของ หน่วยงานได้ทั้งภูมิรัฐภูมิธรรมและภูมิฐาน

## 2.7 เป็นผู้เข้าสังคมได้ดี

ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์การหรือภายนอกองค์การเพื่อนำ บุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานในองค์การ ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดี จำเป็นต้องเลือกและใช้เวลากับสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้ เวลาที่สังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้น จึงควรระมัดระวังที่ จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหรือต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมี ความสม่ำเสมอ อดทนและเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น หากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมที่เป็นผู้นำทั้ง 7 ด้าน ตามแนวความคิด ดังกล่าว จะสามารถบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

## ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการทั่วไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะ ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัด ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งมีภารกิจของงานในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 หน้า 29 – 30)

1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ หลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ องค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา



15. การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ  
สถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

## 1. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ หลักสูตรท้องถิ่น

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาจัดทำไว้

1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่  
สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อ  
นำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำ  
รายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชา หน่วยการเรียนรู้แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัด  
ประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนประเมินผลและปรับปรุง

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

## 2. การวางแผนงานวิชาการ

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

2.1 วางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับ ดูแล  
นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการพัฒนา  
กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกัน  
คุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อ  
การศึกษาและการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

- 3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา
- 3.2 จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพ การเรียนรู้ของผู้เรียนพัฒนาคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้
- 3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือนักเรียนพิการด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

### 4. การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

- 4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง
- 4.2 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น
- 4.3 จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
- 4.4 จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ
- 4.5 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก

- 4.6 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา  
ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก
- 4.7 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้  
การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ  
โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา
- 4.8 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตร  
สถานศึกษา
- 4.9 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา  
และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

## 5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

- 5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความ  
ถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์  
และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา
- 5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงฝึกการปฏิบัติ  
ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 5.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้  
สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์  
ไว้ในทุกวิชา
- 5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม  
สื่อการเรียนและ อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และความรอบรู้  
รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจ  
เรียนรู้ ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
- 5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่มีการประสานความ  
ร่วมมือ กับบิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตาม  
ศักยภาพ

## 6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน

6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.8 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษา อนุมัติการเทียบโอน

## 7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้ แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4 รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## 8. การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

8.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง กับการจัดการกระบวนการเรียนรู้

8.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

8.3 จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

## 9. การนิเทศการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ

9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 10. การแนะแนว

แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

10.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถ บูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยง สู่การดำรงชีวิตประจำวัน

10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

10.6 ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีระบบ

10.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดี ระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน

10.8 ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

10.9 เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

## 11. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน

11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

11.3 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษา ต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วม และวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

## 12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

### 13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

13.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีต ประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจน ประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิชาการของ ชุมชน และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่นๆ

13.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

### 14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิในการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับ บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังคมอื่นร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้เรียน



14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

14.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

## 15. การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบ และแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายรับรู้ และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และแก้ไขปรับปรุง

15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

## 16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

16.1 ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3 ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

## 17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ มีดังนี้

17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

17.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดทำ ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งานวิชาการเป็นงานมีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตของงานวิชาการทั้งหมดคือ การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนว

ปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

### 1. ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 [สพป.สน.3], กลุ่มนโยบายและแผน, 2556) ดังนี้

1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.10 ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุ ให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2. วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหลักขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้ได้มาตรฐานสากล และสูงเทียบเท่า ค่าเฉลี่ยของโลก ภายในปี 2563 รวมทั้งลดช่องว่างของโอกาสและคุณภาพการศึกษา

## 3. พันธกิจ

พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนา สู่คุณภาพระดับสากล

## 4. เป้าประสงค์

4.1 ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศ

4.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ อนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพ ทั้งถึง และเสมอภาค

4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

4.4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลัก  
 ธรรมมาภิบาลและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

4.5 การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการ  
 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมีความปลอดภัยและมั่นคง

## 5. ข้อมูลพื้นฐาน

### 5.1 ข้อมูลสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 มีโรงเรียนใน  
 สังกัดทั้งสิ้น 182 โรง ดังนี้ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2556)

|                              |             |     |          |
|------------------------------|-------------|-----|----------|
| โรงเรียนประถมศึกษา           | จำนวน       | 120 | โรงเรียน |
| โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา | จำนวน       | 62  | โรงเรียน |
|                              | รวมทั้งสิ้น | 182 | โรงเรียน |

จำนวนโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำแนกตามขนาด

|                  |  |
|------------------|--|
| โรงเรียนขนาดเล็ก | จำนวน 77 โรงเรียน (จำนวนนักเรียน<br>1 – 120 คน)    |
| โรงเรียนขนาดกลาง | จำนวน 82 โรงเรียน (จำนวนนักเรียน<br>121–300 คน)    |
| โรงเรียนขนาดใหญ่ | จำนวน 23 โรงเรียน (จำนวนนักเรียน<br>300 คน ขึ้นไป) |

รวมทั้งสิ้น 182 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 เป็น  
 หน่วยงานทางการศึกษาที่มีพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4  
 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอนวนพนวิบูลย์ 2) อำเภออากาศอำนวย 3) อำเภอบ้านม่วง และ 4)  
 อำเภอดงหลวง ในปีที่ผ่านมา สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการ  
 เรียนของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2554 (NT\_2554) ของสังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมคะแนนเฉลี่ยร้อยละ  
 53.02 สัมประสิทธิ์การกระจายร้อยละ 29.16 เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย คือ  
 ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 58.90, 55.20, และ 44.96  
 ตามลำดับ ซึ่งทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้แม้มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมิน

ระดับประเทศ แต่ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีคะแนนต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 5 ต่อปี) และคะแนนยังต่ำกว่าผลการประเมินปีการศึกษา 2553 ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีคะแนนสูงกว่าปีการศึกษา 2553 (สพป.สน.3, กลุ่มงานวัดผลและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2555, บทคัดย่อ) และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2555 (O-NET\_2555) ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ย 48.72 คณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย 45.16 วิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ย 40.08 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีคะแนนเฉลี่ย 49.25 ภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ย 42.95 สุขศึกษาและพลศึกษา มีคะแนนเฉลี่ย 53.94 ศิลปะ มีคะแนนเฉลี่ย 50.00 และการงาน อาชีพและเทคโนโลยี มีคะแนนเฉลี่ย 49.61 และจากการเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2555 กับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน ปีการศึกษา 2554 พบว่า คะแนนเฉลี่ย 5 รายวิชามีคะแนนเฉลี่ยลดลง (สพป.สน.3, กลุ่มงานวัดผลและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2555, บทคัดย่อ)

ดังนั้นจะเห็นว่าคะแนน O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของปีการศึกษา 2555 และคะแนน NT ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ของปีการศึกษา 2554 ตามลำดับ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า คะแนนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้คะแนนไม่ถึงร้อยละ 50 หรือบางกลุ่มสาระได้เกินร้อยละ 50 เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังไม่ถึงเป้าหมายที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

จินดา อุษมาน (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันใน

สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามทัศนะของข้าราชการครูโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และครูผู้สอน พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการพัฒนาบุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.05 3) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูที่ปฏิบัติในสถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง และใหญ่พบว่าโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กมีมากกว่าในสถานศึกษากลาง และขนาดใหญ่ตามลำดับ 4) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน ด้านสถานศึกษา และด้านผู้ปกครองและชุมชน พบว่าโดยภาพรวมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

พัทธรังษิร ลีบุญณยภัค (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนนทบุรีมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สนธิ แชนหิรัญ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวม 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ ได้แก่ ด้านการวิจัยในชั้นเรียน ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร และด้านการจัดการเรียนการสอน เรียงค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการวัดผลประเมินผลการศึกษา ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านการนิเทศภายใน 2) เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี

เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการจัดการเรียนการสอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ดวง สุวรรณเกิดผล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน และด้านการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา อยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลาง

ทัศนาศ ประสานตรี (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม มีสภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม มีปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 3) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม มีประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 4) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีระดับความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานวิชาการโดยรวมสูงกว่าครู 6) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ และรายด้าน



ไม่แตกต่างกัน 7) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน  
จังหวัดนครพนม ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการ  
บริหารงานวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน 8) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝัน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานต่างกันมีความ  
คิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน 9) ผู้บริหารและครู  
โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ที่มีประสบการณ์  
ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยรวม  
ไม่แตกต่างกัน

ชัญญา พงษ์ชัย, ธนินาฏ ฤ สุนทร, และภัทรพล มหาพันธ์ (2553,  
บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานวิชาการใน  
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2  
ผลวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.79$ ,  
 $\sigma = 0.58$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสื่อการเรียนการ  
สอน รองลงมา คือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการจัดการเรียนการสอน  
และด้านการวัดและประเมินผล ตามลำดับ

เฉลา ระโหลฐาน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์  
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลในการบริหารงานของ  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า  
1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชลบุรี เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก  
ทุกด้าน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล 2) ประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ  
ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารวิชาการ 3. ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การบริหารงาน  
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วันเพ็ญ มีชัย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น (Y) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

โสภา วงษ์นาคเพ็ชร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา บัวใหญ่รักษา (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 4 การประสานงานหลักสูตร รองลงมาคือ ด้านที่ 11 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และ ด้านที่ 6 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 8 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 1 ความสามารถในการผลิตนักศึกษาให้มีความสำเร็จเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ด้านที่ 4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านที่ 2 ด้านความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนา

นักศึกษาให้เป็นผู้มีเจตคติทางบวก ด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ตามลำดับ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Almagidi (1989, p 1145) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในซาอุดีอาระเบีย ตามทัศนะของครูใหญ่และครูผู้สอน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า ครูใหญ่มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของตนเองมีความสำคัญกว่าครู

Green (2005, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสิทธิผลตามรัฐธรรมนูญของโรงเรียนในรัฐเท็กซัส พบว่า คุณลักษณะของรัฐธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเห็นด้วยร่วมกันได้ การจัดสิ่งแวดลอมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความคาดหวังสูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ส่วนนักเรียนไม่แน่ใจถึงการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้เต็มความสามารถเฉพาะผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ครูไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และให้ครูได้ร่วมตัดสินใจด้วย

Stefano (2008, abstract) ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียน: บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐใน Santa Fe Province ประเทศอาร์เจนติน่า พบว่า พฤติกรรมที่ให้ช่วยเหลือของผู้อำนวยการโรงเรียนที่พบบ่อยที่สุดในการมีประสิทธิผลของโรงเรียนคือ การจัดแบ่งสถานที่อย่างเป็นสัดส่วน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางการบริหาร ซึ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีระเบียบวินัย การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา และการเชื่อมโยงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 อยู่ในระดับมาก

3. ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 แตกต่างกัน

6. ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 แตกต่างกัน

7. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

8. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3