



## ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ

### The Principal as Instructional Leader

สุรชัย เทียนขาว : Surachai Tienkhaw

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยี สยาม

Master of Educational Administration Program, Siam Technology College

อีเมล: theerapong1916@gmail.com

Received: February 8, 2019 Revised: March 1, 2019 Accepted: March 8, 2019

#### บทคัดย่อ

ความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนคือส่งเสริมการเรียนรู้ และความสำเร็จของนักเรียนทุกคน บทความนี้นำเสนอวิธีการที่ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถทำให้ความรับผิดชอบเบื้องต้นดังกล่าว ของผู้บริหารโรงเรียนบรรลุผลได้โดยเน้นที่การเรียนรู้ การสนับสนุนให้มีความร่วมมือ การวิเคราะห์ผลการเรียน การให้การสนับสนุนและการวางให้หลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ความต้องการสำหรับความรับผิดชอบที่ใหญ่กว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อเรียกร้องเพื่อให้เข้ามาตรวจวัดที่เน้นผลลัพธ์ให้มากขึ้นโดยต้องให้ผู้บริหารโรงเรียนเน้นการเรียนการสอน นักเรียนเรียนรู้ใหม่ ถ้านักเรียนไม่เรียนรู้แล้วเราจะทำอะไรกับสิ่งนี้ จุดเน้นที่ผลงาน จุดเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จุดเน้นที่ด้านการศึกษาของนักเรียนในระดับสูง สามารถเกิดขึ้นได้เพียงทำให้การสอนและการเรียนรู้เป็นจุดเน้นกลางของโรงเรียนและจุดเน้นกลางของผู้บริหารโรงเรียน (Blankstein, 2010; Bulach, Lunenburg, & Potter, 2008.) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยให้ครูมีความชัดเจนในเป้าหมายของการเรียนการสอน และทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหารต้องช่วยครูปรับเปลี่ยนจุดเน้นเดิมที่มุ่งการสอนไปสู่สิ่งที่นักเรียนได้เรียนรู้ เราไม่สามารถยอมรับหลักฐานต่อไปได้ที่ว่า “ฉันสอน เขาไม่ได้เรียนรู้” บทบาทของผู้นำด้านวิชาการช่วยให้โรงเรียนรักษาจุดเน้นว่าทำไมโรงเรียนยังคงอยู่และนั่นคือการช่วยเหลือนักเรียนทั้งหมดได้เรียนรู้ (Blase, Blase, & Phillips, 2010; Smilie, 2010) การปรับเปลี่ยนจุดเน้นของการเรียนการสอนจากการสอนไปสู่การเรียนรู้ การจัดให้มีโครงสร้างความร่วมมือและกระบวนการให้ครูทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและแน่ใจว่าการพัฒนาวิชาชีพต้องดำเนินการต่อไปและเน้นไปยังเป้าหมายของโรงเรียนระหว่างงานที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องแสดงการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Lunenburg & Irby, 2006) ในเรื่องนี้จะต้องการภาวะผู้นำทั่วทั้งเขตการศึกษาที่เน้นตรงไปที่การเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะทำสำเร็จได้โดย 1) เน้นที่การเรียนรู้ 2) สนับสนุนความร่วมมือ 3) การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ 4) การ



ให้การสนับสนุนและ 5) การวางหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมิน การนำไปใช้ให้พร้อมกัน ทั้ง 5 มิติ ดังกล่าวถูกจัดให้เป็นกรอบบังคับ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างต่อเนื่องสำหรับเด็กทั้งหมด (Fullan, 2010; Lunenburg, 2003; Marzano & Waters, 2010)

### การเน้นการเรียนรู้ (Focusing on Learning)

ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยปรับเปลี่ยนจากการสอนสู่การเรียนรู้ถ้าผู้บริหารโรงเรียนยืนยันว่ามีคำถามที่สำคัญเฉพาะเจาะจงที่ได้รับการพิจารณาในโรงเรียนและผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่สำคัญในการกำหนดคำถามเหล่านั้น (DuFour, DuFour, & Eaker, 2008) เราต้องการให้นักเรียนของเราทำอะไรและสามารถทำอะไรได้บ้างจุดมุ่งเน้นในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพไม่ได้อยู่ที่ว่าครูสอนหรือไม่ แต่อยู่ที่นักเรียนรู้อะไรแล้วจะเป็นความก้าวหน้าของนักเรียน เราจะตอบสนองอย่างไรเมื่อนักเรียนไม่เรียนรู้ เราจะใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน เราจะสามารถใช้เวลาให้มีประสิทธิผลมากกว่าและทรัพยากรที่มีอยู่ในการช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้อย่างไร เราจะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียนในการช่วยการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร เราสร้างความร่วมมืออย่างเป็นระบบให้เป็นบรรทัดฐานของเราหรือไม่ สิ่งเหล่านี้เป็นคำถามที่ผู้บริหารต้องถามเพื่อปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากการสอนไปสู่การเรียนรู้

### การสนับสนุนความร่วมมือ (Encouraging Collaboration)

งานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนคือสร้างความหวังร่วมกันระหว่างครูด้วยกันเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียน นั่นคือผู้บริหารโรงเรียนต้องยกระดับความรู้สึกร่วมของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน (Dufour, Dufour, Eaker, Karhanek, 2010) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้แน่ใจว่าความคาดหวังของครูเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโรงเรียนยิ่งกว่านั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องขจัดความโดดเดี่ยวของครูเพื่อให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนกลายเป็นภารกิจร่วมของโรงเรียน (Elmore, 2005; Senge, 2001, 2006) ผู้บริหารต้องพัฒนาและรักษาโครงสร้างและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมเป็นรายบุคคลและกลุ่ม นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้มีสารสนเทศและการปฏิบัติใหม่ ๆ เข้ามาสู่ในระบบ ครูมีความเหมาะสมค่อนข้างมากในการติดตามการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มและรายบุคคล เมื่อมีสภาพการณ์ในลักษณะการสนับสนุนในโรงเรียน เช่น ความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพพิเศษ (English, 2008; Northouse, 2010) โรงเรียนที่ครูร่วมกันอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนที่เป็นไปได้มากที่จะสามารถใช้ความได้เปรียบกรณีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก ครูสามารถกลายเป็นผู้รับข้อมูลสารสนเทศการวิจัยที่มุ่งมั่นกับนักวิจัยอยู่ในภาวะแวดล้อมที่มีความเสมอภาค (Blankstein, Houston, & Cole, 2009)

โครงสร้างของความร่วมมือที่เป็นที่นิยมแบบหนึ่งคือทีมครู โรงเรียนรับรู้ว่าคุณครูควรจะทำางานร่วมกันเป็นทีมที่ตรงข้ามกับการทำงานเป็นรายบุคคลแบบแยกกันในห้องเรียน ทีมครูที่มีผลงานสูงจะสำเร็จใน 4 เรื่อง ที่แตกต่างกัน (Smylie, 2010) ได้แก่ 1) ครูจะมีความชัดเจนว่านักเรียนควรจะรู้อะไรและสามารถ



ทำอะไรที่เป็นผลของหน่วยการสอนแต่ละหน่วย 2) ครูจะออกแบบหลักสูตรและแลกเปลี่ยนยุทธศาสตร์การเรียนการสอนที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ 3) ครูจะพัฒนายุทธศาสตร์การประเมินผลที่ใช้ได้ ในการวัดให้รู้ว่ามีนักเรียนมีการแสดง/ปฏิบัติดีอย่างไร 4) ครูจะวิเคราะห์ผลงานและทำงานด้วยกันที่จะได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลงานของนักเรียน การประเมินผลปกติ และการวิเคราะห์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการของทีมงาน

### การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ (Using Data to Improve Learning)

โรงเรียนสามารถประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร ปัจจัย 3 ประการที่สามารถเพิ่มความก้าวหน้าของโรงเรียนในการทำให้บรรลุการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทั้งหมด (Blankstein, Houston, & Cole; Love, 2009) ปัจจัยแรกคือข้อมูลการปฏิบัติงานของนักเรียนแต่ละคนที่ได้ ข้อมูลการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องจำแนกออกเป็นส่วนๆ โดยวัตถุประสงค์เฉพาะและระดับเป้าหมายในหลักสูตรของโรงเรียนเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่สอนกับสิ่งที่เรียน เป้าหมายของหลักสูตรควรมีความชัดเจนพอที่จะระบุสิ่งที่ครูแต่ละคนควรจะสอนและมาตรการในการประเมินที่สอดคล้องกับหลักสูตรซึ่งชี้ให้เห็นสิ่งที่นักเรียนเรียนรู้ (Popham, 2010a, 2010b) ครูยังต้องการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับแกนยาวของร่างกายของนักเรียนแต่ละคนในห้องเรียนอีกด้วย ด้วยข้อมูลดังกล่าวนี้ครูสามารถพัฒนาแผนการศึกษาเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มเพื่อให้แน่ใจว่าจุดอ่อนจากปีที่ผ่านมาได้ประสบความสำเร็จขณะเดียวกับได้มีการขับเคลื่อนให้นักเรียนเข้าไปยังหลักสูตรของโรงเรียน ปัจจัยที่สองเป็นธรรมชาติทั่วไปของระบบการประเมินผล โดยที่แต่ละปีเขตพื้นที่การศึกษา (School district) ควรจะจัดพิมพ์ข้อมูลโรงเรียนและโรงเรียนที่มีชื่อเสียงที่มีผลงานในระดับดี การปฏิบัติให้มีโรงเรียนแบบอย่างเช่นนี้เป็นตัวอย่างให้กับโรงเรียนอื่น ๆ เลียนแบบทั้งในระดับโรงเรียนและระดับห้องเรียน เป็นการสร้างพิมพ์เขียวของพื้นที่ต่าง ๆ ที่ครูควรจะมุ่งความสนใจไปที่แผนการศึกษาเป็นรายบุคคล และในระดับชั้นเรียนหรือโรงเรียนควรจะมุ่งเน้นที่แผนพัฒนาวิชาชีพของโรงเรียน ธรรมชาติทั่วไปของข้อมูลจากระบบความรับผิดชอบนี้ทำให้มีความชัดเจนว่าโรงเรียนอยู่ ณ ที่ใด ข้อมูลไม่ควรรวมด้านเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมประสิทธิภาพของภาษาอังกฤษ และการไร้ความสามารถการปฏิบัติของนักเรียนกลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มจากการประเมินผลทำให้ชุมชนของโรงเรียนได้ตระหนักว่านักเรียนกลุ่มใดได้รับการช่วยเหลือและไม่ดีจากหลักสูตรและการเรียนการสอนของโรงเรียน ปัจจัยที่สามที่นำมาใช้ประเมินความก้าวหน้าเพื่อการบรรลุการเรียนรู้ของนักเรียนคือความช่วยเหลือที่มีเป้าหมายพิเศษสำหรับโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ก่อนที่จะมีระบบความรับผิดชอบเกิดขึ้นนั้นไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าโรงเรียนใด นักเรียนคนใดต้องการความช่วยเหลือ (Lunenburg & Orstein, 2008) ในขั้นตอนแรกของการดำเนินงานคือการกำหนดงานคือการกำหนดโรงเรียนเป้าหมายที่ต้องการความช่วยเหลือที่อิงข้อมูลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจับคู่กับทีมผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรและโค้ชการเรียนการสอนและนักวิจัยเพื่อสังเกตการปฏิบัติในการดำเนินงานต่อไปจากการที่ทีมครูทำงานร่วมกันและชี้ชัดว่านักเรียนคนใดประสบปัญหาหรือมีความยุ่งยากแล้วโรงเรียนเผชิญกับสิ่งท้าทายที่ครูจะตอบสนองต่อนักเรียนไม่เรียนรู้อย่างไร (Murphy,



2010) สิ่งท้าทายนี้ไม่ใช่เป็นการจัดสอนใหม่ธรรมดาในแบบเดียวกับที่ครูได้สอนมาก่อนแต่จะมีการจัดสิ่งสนับสนุนให้ครูขยายความรู้ที่สะสมไว้ของทักษะต่าง ๆ และจัดให้การสนับสนุนและจัดเวลาสำหรับนักเรียนเพื่อรับความช่วยเหลือที่ต้องการจะทำให้เพิ่มทักษะต่าง ๆ สูงขึ้น เมื่อนักเรียนไม่ได้เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแน่ใจว่าโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพเป็นโปรแกรมที่ให้การสนับสนุนเพิ่มเติมแก่ครู และยุทธศาสตร์การสอดแทรกเป็นกิจกรรมสนับสนุนเพิ่มเติมแก่นักเรียน (Joxce & Calhoun, 2010)

### การให้การสนับสนุน (Providing Support)

ครูต้องการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรม อุปกรณ์การสอน และการสนับสนุนที่จำเป็นในการช่วยเหลือ นักเรียนทุกคนได้บรรลุเกณฑ์ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูต้องการที่เข้าถึงคู่มือหลักสูตรแบบเรียนหรือการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่มีสัมพันธ์กับหลักสูตรของโรงเรียน ครูต้องการเข้าถึงบทเรียนหรือหน่วยการสอนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร ครูมีความต้องการในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ผลประเมินเพื่อตรวจสอบวินิจฉัยช่องว่างการเรียนรู้ (Downey, Steffy, Poston, & English, 2009) ครูต้องรู้วิธีการที่นักเรียนแต่ละคนทำข้อสอบปรนัยชนิดเลือกตอบและคำถามต่าง ๆ ในแบบประเมิน และการฝึกอบรมต้องมีเนื้อหาที่อยู่ในสาขาวิชาที่ครูสอนเพียงเท่านั้นครูก็พร้อมที่จะช่วยเหลือให้นักเรียนบรรลุผลในระดับสูงได้นอกจากการพัฒนาวิชาชีพ สำหรับครูแล้วโรงเรียนทั้งหมดต้องการระบบการสอดแทรกและการสนับสนุนสำหรับนักเรียนกลุ่มที่ล่าช้าหลังการเรียนรู้ตามหลักสูตร โรงเรียนต้องการจัดให้มีความช่วยเหลือเพิ่มเติมแก่นักเรียนที่ยังมีความรู้ไม่เพียงพอในวิชาหลักอาจจะจัดในเวลาเรียน หลังเลิกเรียน วันสุดสัปดาห์หรือในภาคฤดูร้อน คณะกรรมการการศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ต้องจัดสรรทรัพยากรทางการเงินเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจ สิ่งเหล่านี้เกี่ยวกับการได้รับวัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศ และเทคโนโลยี การจัดทำตารางสอน หรือการปรับเวลาเรียน เพื่อสร้างโอกาสให้ครูในการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกเครือข่ายวิชาชีพ และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความพยายามปรับปรุงโรงเรียน (Lunenburg & Ornstein, 2008) การเน้นการเรียนรู้ตามปกติแล้ว หมายถึง การเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล ก็คือการเปลี่ยนแปลงในการสอน ประวัติศาสตร์ในการปฏิรูปโรงเรียนชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมในการสอน และการเรียนรู้สามารถเข้าสู่โรงเรียนไม่มากนักและไม่ค่อยยั่งยืน เมื่อนำสู่การปฏิบัติ (Elmore, 2005) นวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งหลายล้มเหลวบ่อยครั้งเพราะว่าแต่ละคนที่ทำให้เกิดขึ้นใกล้ชิดที่สุดกับครู อาจจะไม่ผูกมัดกับความพยายามหรืออาจจะไม่มีทักษะ ในการสู้กับความท้าทายพื้นฐานที่กำหนดขึ้น (Fullan, Hill, & Crevola, 2006; Fullan & St. Germain, 2006) ผู้บริหารโรงเรียนต้องแน่ใจว่าครูมีทักษะต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือนักเรียนทั้งหมดสามารถปฏิบัติได้ผลในระดับสูง

### การจัดวางให้หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินไปในทิศทางเดียวกัน

#### (Aligning Curriculum, Instruction, and Assessment)

ผู้บริหารโรงเรียนต้องแน่ใจว่าการประเมินการเรียนรู้นักเรียนมีความสอดคล้องตรงกับทั้งหลักสูตรของโรงเรียนและการเรียนการสอนของครู (English, 2000; Popham, 2010 a) เมื่อมีการดำเนินการได้



อย่างดีการนำไปใช้ การประเมินสามารถเปลี่ยนธรรมชาติของการสอนและการเรียนรู้ได้ สามารถนำไปสู่หลักสูตรที่สมบูรณ์และท้าทายมากขึ้น สนับสนุนการอภิปรายและความร่วมมือระหว่างครูทั้งภายในโรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียนการสร้างบทสนทนาที่มีผลระหว่างครูและผู้ปกครองและการเน้นความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อให้เป้าหมายของหลักสูตรมีผลกระทบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนจึงต้องมีความชัดเจน เมื่อเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารและนักเรียนยึดความรับผิดชอบที่ผลงานความเฉพาเจาะจงที่มากขึ้นเป็นความต้องการในการนำหลักสูตรไปใช้ในสภาพแวดล้อมที่เน้นความรับผิดชอบต่อสูง ครูต้องการหลักสูตรที่บรรจุรายละเอียดที่เพียงพอ และมีความเที่ยงตรงแม่นยำที่จะทำให้ครูรู้ว่านักเรียนต้องการเรียนอะไร

ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพพยายามที่จะทำให้เครื่องมือประเมินผลกับหลักสูตรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อิงลิช (2000) สนับสนุนโรงเรียนให้พิจารณาหลักการ 3 ประการในความพยายามนี้ หลักการข้อ 1 การประเมินที่ไม่อิงหลักสูตรที่ไม่ยุติธรรมและไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้ปกครองนักเรียน หรือนักเรียน โรงเรียนที่มีการพัฒนาเครื่องประเมินของตนเอง เป็นการปฏิบัติที่ดีเพื่อให้แน่ใจว่าเนื้อหาที่นำมาประเมินสามารถพบได้ในหลักสูตรนั้นคือนักเรียนจะไม่ถูกประเมินด้านความรู้และทักษะที่ไม่ได้สอน เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ Fenwick English อ้างถึง คือ “The doctrine of no surprises” อย่างไรก็ตามความเหมือนเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเมื่อโรงเรียนใช้แบบทดสอบทั่วไป การสอบเช่นนั้นไม่สามารถวัดความกว้างและความลึกของหลักสูตร หลักการข้อ 2 เมื่อหลักสูตรมีความสมบูรณ์และได้รับการทบทวน การประเมินผลต้องเป็นไปเช่นเดียวกันอีกด้วย การประเมินต้องให้ได้ความกว้างและความลึกของเนื้อหาและทักษะต่าง ๆ ในหลักสูตร หลักการข้อ 3 การประเมินต้องมีความท้าทายมากขึ้นในแต่ละระดับชั้น พื้นฐานที่หนักแน่นของความรู้และทักษะที่พัฒนาในระดับชั้นต้น ๆ ควรจะวิวัฒนาการให้มีทักษะที่ซับซ้อนในระดับชั้นที่สูงขึ้นถ้ายอมรับหลักฐานในประเด็นที่ว่า การประเมินเป็นการขับเคลื่อนหลักสูตรและการเรียนการสอน บางทีวิธีการที่ง่ายที่สุดในการปรับปรุงการเรียนการสอนและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคือการสร้างการประเมินที่ดีขึ้น (Popham, 2010a 2010b; Yeh, 2001) และสอดคล้องตามที่เยห์ (Yeh, 2001) กล่าวไว้ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะออกแบบข้อสอบแบบปรนัยชนิดเลือกตอบที่ใช้วัดเหตุผลและการคิดวิเคราะห์การประเมินเช่นนั้นต้องการนักเรียนที่ใช้ข้อเท็จจริงมากกว่าการจำและคำถามสามารถดึงเอาความรู้เนื้อหาที่เป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่าในเตรียมนักเรียนให้มีความคิดเชิงวิเคราะห์ ครูสามารถสอนนักเรียนให้ระบุสิ่งที่สำคัญ ครูสามารถสร้างกระบวนการคิดวิเคราะห์ในชั้นเรียน ระหว่างการเรียนการสอน และผ่านงานที่มอบหมาย ในการเตรียมเพื่อการประเมินและในเนื้อหาของการประเมินโดยการวางเนื้อหาด้วยคำถามที่มีคุณค่าในวิชาหลักมีความเป็นไปได้ที่จะช่วยให้การประเมินและการเรียนการสอนจากปัจจุบันเน้นที่การจำของความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริงเล็กน้อย

## สรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการหรือการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการริเริ่มปรับปรุงของโรงเรียนและประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และ



ความสำเร็จของผู้เรียนทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้ความรับผิดชอบดังกล่าวบรรลุผลได้โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ การสนับสนุนความร่วมมือ การใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการเรียนรู้ การจัดให้มีการสนับสนุน การจัดวางหลักสูตร การประเมินผล และการเรียนการสอนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### บรรณานุกรม

- Blankstein, A.M. (2010). *Failure is not an option: 6 principles for making student success the only option* (2nd .). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blankstein, A.M., Houston, P.D., & Cole, R.W. (2008). *Sustaining professional learning communities*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blankstein, A.M., Houston, P.D., & Cole, R.W. (2009). *Building sustainable leadership capacity*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blankstein, A.M., Houston, P.D., & Cole, R.W. (2010). *Data enhanced leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Blasé, J., Blasé, J., & Phillips, D.Y. (2010). *Handbook of school improvement: How high – performing principals create high-performing schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bulach, C., Lunenburg, F.C., F.C., & Potter, L. (2008). *Creating a culture for high-performing schools: A comprehensive approach to school reform*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Downey, C.J., Steffy, B.E., B.E., Poston, W.K. & English, F.W. (2009). *50 way to close the achievement gap* (3rd). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at wors: New instgths for improving schools*. Bloomington, IN: Soutlion Tree.
- DuFour, R.F. (2005). *Eaker, R., & Karhanek, G. (2010). Raising the bar and closing the gap: Whatever it takes*. Bloomington, IN: Solution Tree
- Elmore, R.F. (2005). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Boston, MA: Harvard Education Publishing Group.
- English, F.W. (2000). *Deciding what to teach and test: Developing, aligning, and auditing the curriculum*. Thousand Oaks, Corwin Press.



- English, F.W. (2008). *The art of educational leadership: Balancing performance and accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M., Hill, P., Crevola, C. (2006). *Breakthrough*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. & St. Germain, C. (2006). *Learning places: A field guide for improving the schooling*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Joyce, B, & Calhoun, E. (2010). *Models of professional development: A celebration of educators*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Love, N. (2009). *Using data to improve learning: A collaborative inquiry*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lunenburg, F.C., & Carr, C.S. (2003). *Shaping the future: Policy, partnerships, and perspectives*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Lunenburg, F.C., & Irby, B.J. (2006). *The principalship: Vision to action*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.O. (2008). *Educational administration: Concepts and practices (5th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
- Marzano, R.J., & Waters, T. (2010). *District leadership that works: Striking the right balance*. Bloomington, IN: Solution Tree
- Murphy, J. (2010). *The educator's handbook for understanding and closing achievement gaps*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Popham, W.J. (2010a). *Educational assessment: What school leaders need to know*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Popham, W.J. (2010b). *Classroom assessment: What teachers need to know*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Senge, P.M. (2001). *Schools that learn*. New York, NY: Doubleday.



Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (revised ed.)*. New York, NY: Currency/Doubleday.

Smylie, M.A. (2010). *Continuous school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Yeh, S.S. (2001). *Tests worth teaching to: Constructing state-mandated tests that emphasize critical thinking*. *Educational Researcher*, 30, 12-17.