

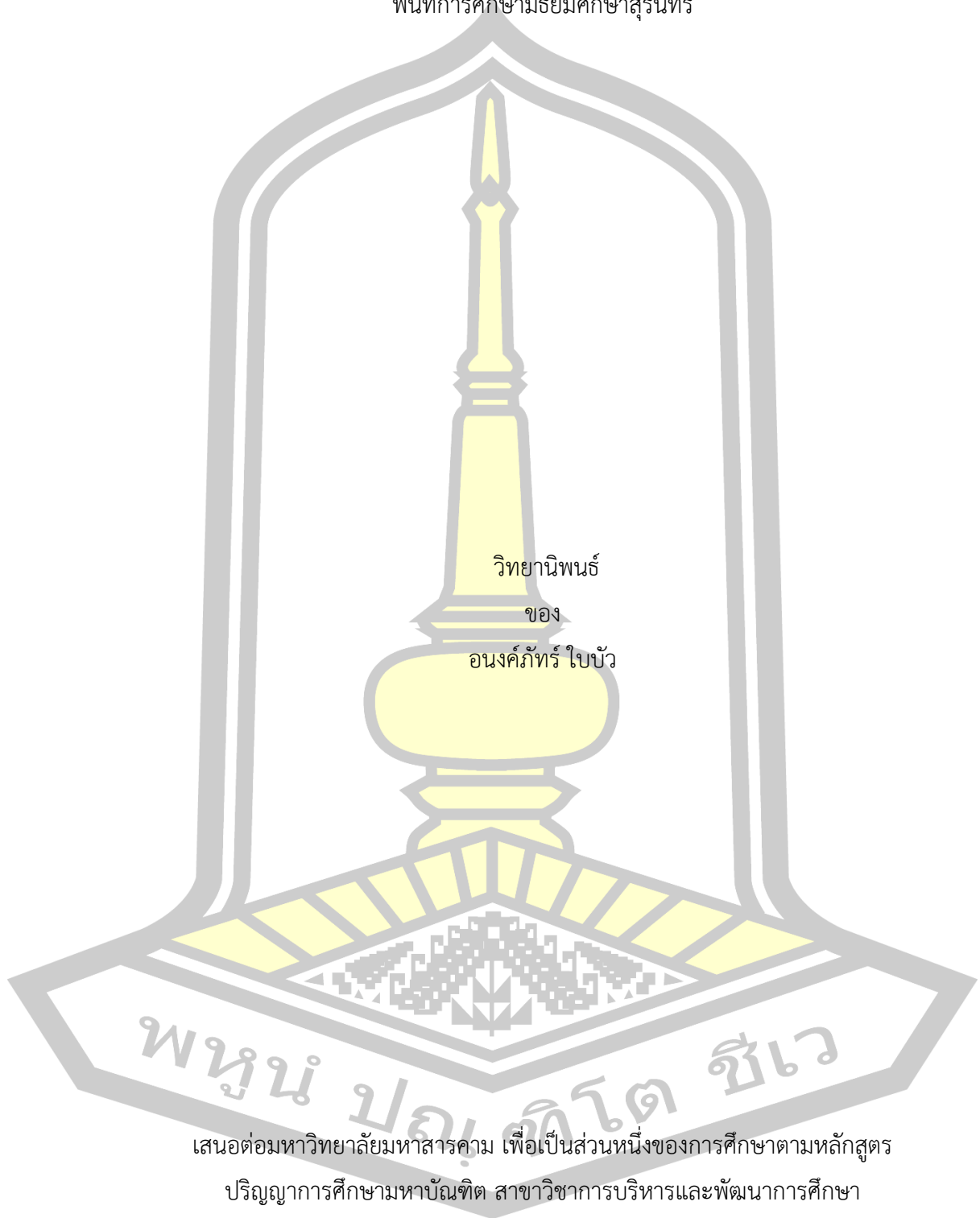
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

วิทยานิพนธ์
ของ
อนงค์ภัทร์ ไบบัว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

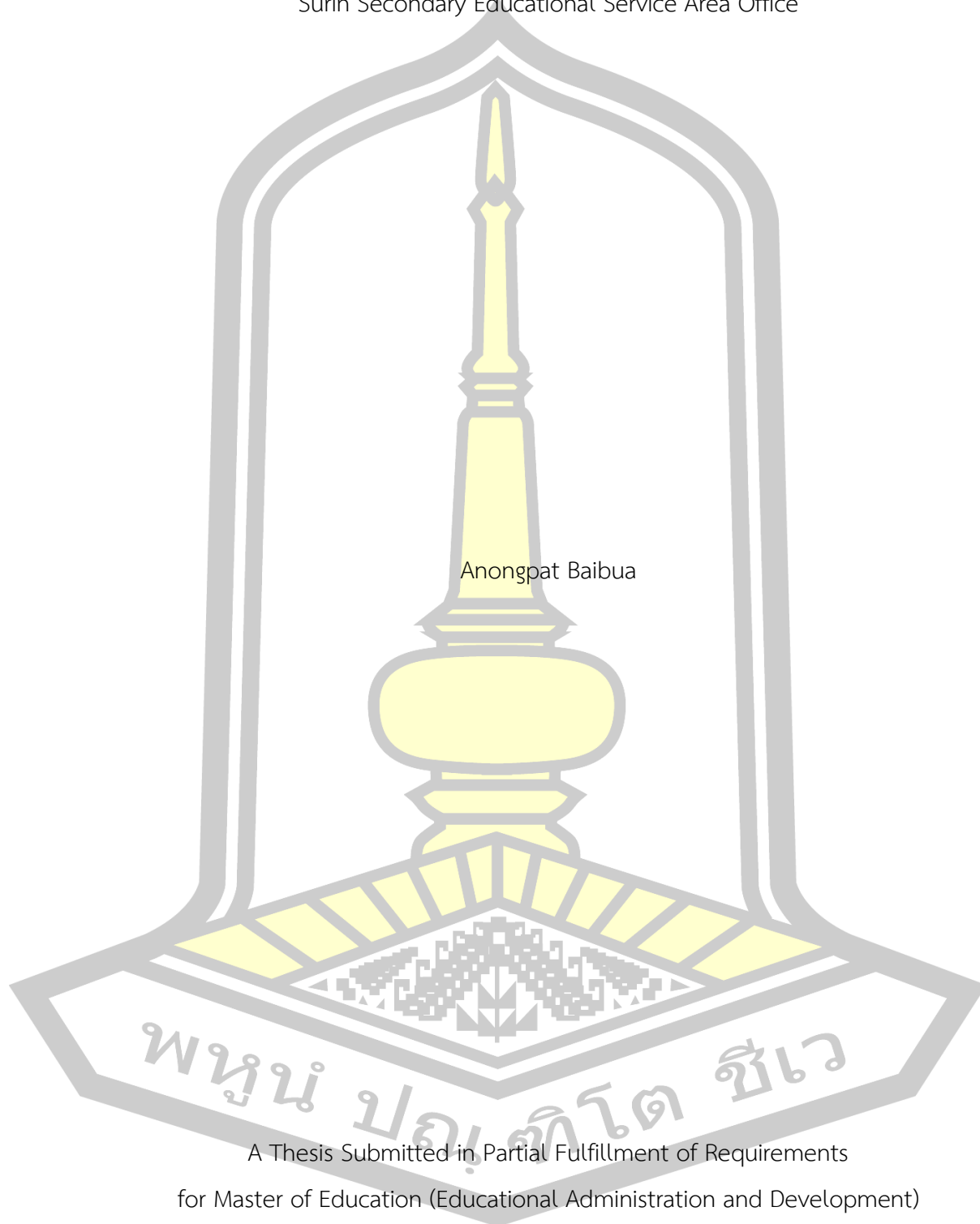


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

สิงหาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program Development to Enhance Academic Leadership of administrators in
Surin Secondary Educational Service Area Office



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

August 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวอนงค์ภัทร์ ไบบัว
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินทร์ นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. จินฉัตร ปะโคทั้ง)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์		
ผู้วิจัย	อนงค์ภัทร ไบบัว		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และ 2) เพื่อพัฒนาและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 341 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie และ Morgan และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีสภาพปัจจุบันโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.34 เรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การบริหารการจัดการเรียนรู้ ลำดับที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร ลำดับที่ 3 การนิเทศร่วมมือพัฒนา และลำดับที่ 4 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นใช้หลักการพัฒนา 70:20:10 Learning Model เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ และ

การประเมินผล ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จำนวน 4 โมดูล ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร โมดูลที่ 3 บริหารการจัดการเรียนรู้ และโมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา ระยะเวลาดำเนินการโปรแกรมทั้งหมด 300 ชั่วโมง (ประมาณ 1 ภาคเรียน) ผลการประเมินโปรแกรมโดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางวิชาการ, โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา



TITLE	The Program Development to Enhance Academic Leadership of administrators in Surin Secondary Educational Service Area Office		
AUTHOR	Anongpat Baibua		
ADVISORS	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

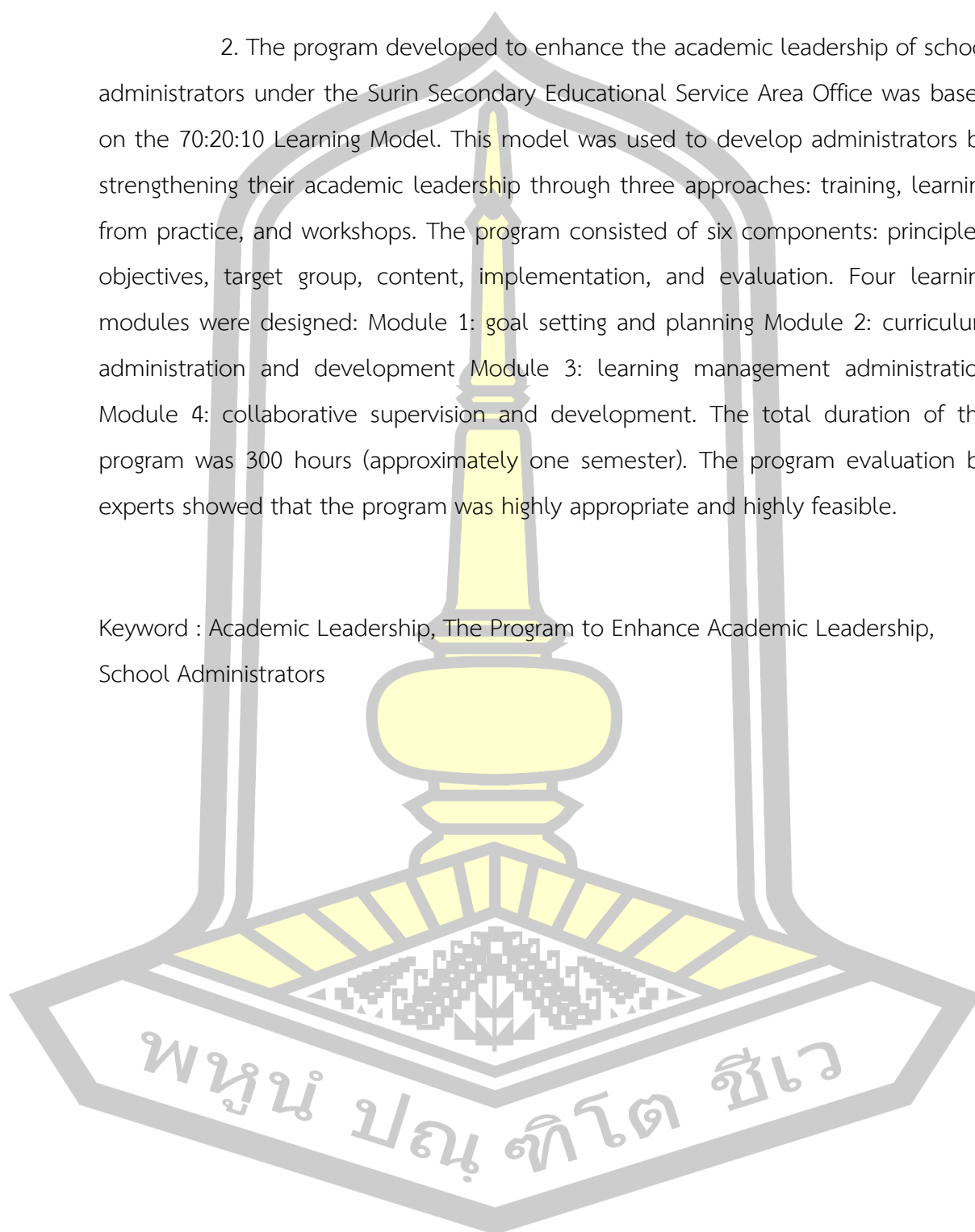
This research aimed to (1) study the current conditions, desirable conditions, and needs regarding the academic leadership of school administrators under the Surin Secondary Educational Service Area Office; and (2) develop and evaluate a program to enhance the academic leadership of these administrators. The sample consisted of 341 participants, including school administrators and teachers under the Surin Secondary Educational Service Area Office. The sample size was determined using Krejcie and Morgan's table, and stratified random sampling was used to obtain the participants. The key informant group included 3 exemplary school administrators and 5 experts. The research instruments were questionnaires, interviews, and evaluation forms. The statistics used for data analysis included basic statistics: frequency, percentage, mean, standard deviation, and the needs index (PNI). The research findings revealed that:

1. The academic leadership of school administrators under the Surin Secondary Educational Service Area Office, in terms of current conditions, was at a moderate level overall. The desirable conditions were at a high level. The needs index was 0.34. The priority order of needs was found to be: First: learning management administration, Second: curriculum administration and development,

Third: collaborative supervision and development, Fourth: goal setting and planning.

2. The program developed to enhance the academic leadership of school administrators under the Surin Secondary Educational Service Area Office was based on the 70:20:10 Learning Model. This model was used to develop administrators by strengthening their academic leadership through three approaches: training, learning from practice, and workshops. The program consisted of six components: principles, objectives, target group, content, implementation, and evaluation. Four learning modules were designed: Module 1: goal setting and planning Module 2: curriculum administration and development Module 3: learning management administration Module 4: collaborative supervision and development. The total duration of the program was 300 hours (approximately one semester). The program evaluation by experts showed that the program was highly appropriate and highly feasible.

Keyword : Academic Leadership, The Program to Enhance Academic Leadership, School Administrators



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา อบรม ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในระดับมหาบัณฑิต

ขอขอบคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย กลุ่มผู้บริหารผู้ให้ข้อมูล และคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประเมินโปรแกรมและให้คำแนะนำในการปรับปรุงโปรแกรมให้สมบูรณ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยด้วยดี

ขอขอบคุณ กำลังใจที่ดีจากครอบครัว และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ได้ให้กำลังใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้วิจัย ในการศึกษาและการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงมาในทุกวันนี้ คุณประโยชน์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

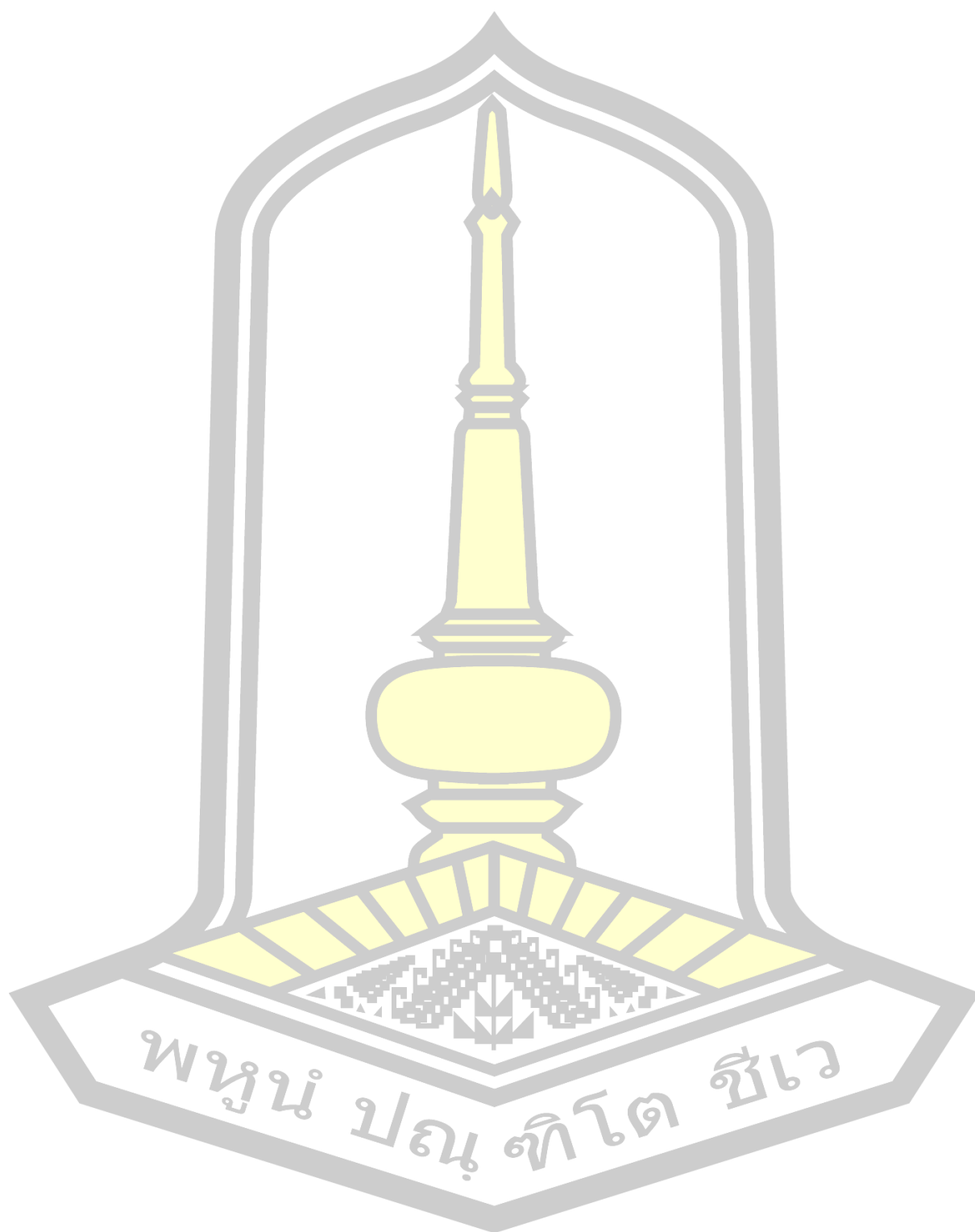
อนงค์ภัทร ใบบัว



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
ภาวะผู้นำ	13
ภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	17
หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	39
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	42
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	57
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	67

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	72
1. งานวิจัยในประเทศ	72
2. งานวิจัยต่างประเทศ	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	81
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	82
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	89
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	95
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	98
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	163
ความมุ่งหมายของการวิจัย	163
สรุปผล	163
อภิปรายผล	164
ข้อเสนอแนะ	169
บรรณานุกรม	171
ภาคผนวก	180
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	181
ภาคผนวก ข คุณภาพเครื่องมือ	201
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ	205
ภาคผนวก ง แบบประเมินผลประกอบโปรแกรมฯ 4 โมดูล	218



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ	28
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	60
ตาราง 3 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	65
ตาราง 4 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์... 67	
ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	83
ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	98
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน	99
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	100
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	102
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้	105
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา	109
ตาราง 12 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน	112

ตาราง 13 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	112
ตาราง 14 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร.....	114
ตาราง 15 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้.....	116
ตาราง 16 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือ พัฒนา	119
ตาราง 17 ปรับปรุงตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	131
ตาราง 18 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....	137
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์.....	158
ตาราง 20 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	202
ตาราง 21 ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) และค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	203
ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) และค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามสภาพที่ พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.....	204

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....	82
ภาพประกอบ 3 ภาพรวมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์	157



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอย่างสูงซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรง สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่และมีบทบาทในการทำหน้าที่อบรมถ่ายทอดวิชาการแก่เยาวชน โรงเรียนจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะการณบริหารแบบผู้นำมืออาชีพ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาใน โรงเรียน จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นมากมาย และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เองของผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร โรงเรียนในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา และหากโรงเรียนมีผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิผลมีความเชื่อมั่นความสัมพันธ์กันกับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ตั้งแต่มีการประกาศใช้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครอง ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เท่าเทียม และสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแบบก้าวกระโดด ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด จึงต้องเร่งพัฒนานคนในชาติให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพด้วยการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นหัวใจหลัก

ในการพัฒนาในทุกด้าน (ทศพร มนต์วีรช และดาวรรณ ถวิลการ, 2560) ในสถานะเช่นนี้สังคมไทยจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างสันติสุข มีความมั่นคง และสามารถก้าวผ่านวิกฤตการณ์ที่เผชิญนี้ไปสู่การร่วมสร้างสังคมให้เป็นสังคมที่เข้มแข็งได้ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีอิทธิพลอย่างมากในการพัฒนาบุคคลเพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาประเทศ ซึ่งประเทศที่สามารถสร้างสังคมแห่งความรู้ใช้ฐานความรู้ในการขับเคลื่อนประเทศย่อมทำให้คนในชาติเป็นคนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพสูงและมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับทุกประเทศทั่วโลก จนนำไปสู่การพัฒนาประเทศได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงพยายามพัฒนาและผลักดันให้ประเทศของตนใช้ฐานความรู้ในการพัฒนาชาติให้เป็นสังคมแห่งฐานความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

จากผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552 - 2559 พบว่า ประเทศไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป ด้านโอกาสทางการศึกษา รัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาค่อนข้างมาก ส่งผลให้ประชากรในวัยเรียน รวมทั้งเด็กด้อยโอกาสและผู้มีความต้องการจำเป็นพิเศษมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น แต่ยังเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคนและมีปัญหาการออกกลางคันอยู่บ้าง นอกจากนี้ ประชากรที่อยู่ในวัยกำลังแรงงานแม้จะได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่จำนวนแรงงานที่มีการศึกษาต่ำกว่า ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นยังมีอยู่จำนวนมาก จึงต้องเร่งดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคน ตลอดช่วงชีวิต และมีมาตรการต่าง ๆ ให้เด็กและประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเพิ่มขึ้น เพื่อยกระดับการศึกษาของคนไทยให้เป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย ส่วนประเด็นคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชนยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น นอกจากนี้คุณภาพของกำลังแรงงานอายุ 15 ปีขึ้นไป ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และผู้เรียน มัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษามีสัดส่วนน้อยกว่าประเภทสามัญศึกษา ทำให้มีการขาดแคลนแรงงานระดับกลาง ส่วนแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีแต่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และยังมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ ทำให้มีผู้ว่างงานอยู่จำนวนมาก จึงจำเป็นต้องให้ ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนและกำลังแรงงานที่มีทักษะ และคุณลักษณะที่พร้อมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคส่วนต่าง ๆ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน เพื่อวาง เป้าหมายการจัดการศึกษา ทั้งเพื่อการผลิตกำลังคนเข้าสู่ตลาดงานและการพัฒนากำลังคนเพื่อ ยกระดับคุณภาพกำลังแรงงานให้สูงขึ้น ด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ

และการใช้จ่าย งบประมาณทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาซึ่งได้รับค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ แต่ใช้จ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาครู ค่อนข้างน้อย การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย ของภาครัฐ และปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษา (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579) และจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) พบว่า สถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ ได้รับการรับรองมาตรฐานร้อยละ 96.81, 77.47, 79.49, 95.27 และ 98.81 ตามลำดับ หากพิจารณาสถานศึกษาที่ผ่านการรับรอง พบว่า ผลการประเมินที่สะท้อนคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เห็นได้จากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยระดับพอใช้ ในระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ส่วนประเภทอาชีวศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผลงานที่เป็นโครงการทางวิชาชีพหรือสิ่งประดิษฐ์ของผู้เรียนที่ได้นำไปใช้ประโยชน์ ด้านผลงานที่เป็นนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์หรืองานวิจัยของครูที่ได้นำไปใช้ประโยชน์ และด้านผู้เรียนผ่านการทดสอบมาตรฐานทางวิชาชีพจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ และระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ด้านผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ และด้านผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถานศึกษา ยังไม่สามารถส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผู้เรียนยังขาดทักษะการค้นคว้า ความคิดสร้างสรรค์ทางนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ตลอดจนการสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579)

สถานศึกษาจึงมีบทบาทและมีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพของคน เนื่องจากการดำเนินงานในระดับสถานศึกษามีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยตรง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงกำหนดภารกิจของสถานศึกษาให้มีขอบข่ายมากยิ่งขึ้นโดยกำหนดไว้ในหมวดที่ 3 ระบบการจัดการศึกษา มาตรา 15 การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งยังกำหนดแนวการจัดการศึกษาในหมวดที่ 4 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าเรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริม

ให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาหรือโรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานสุดท้ายและเป็นองค์การที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ให้เป็นหลักสูตรแกนกลางของประเทศโดยกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการจัดการเรียนรู้เป็นเป้าหมายและกรอบทิศทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญามีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับเวทีโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคลากรหลักที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษาผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้บริหารคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรรณ นามวรรณ, 2554)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้งานมีคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ ในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพราะผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างให้สำเร็จได้จะต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือด้วยดีนั้นจะต้องดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการรวมพลังครูทำให้กิจกรรมด้านการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เป็นที่พึงพอใจนั้น จะมีคุณลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง

ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแล การใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิจารณาเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน 3) การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน ซึ่งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ.ที่ ศธ 0206.3/ว 10 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 ส่งผลให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียน และสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะ มีภาวะผู้นำในการบริหารวิชาการ และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพครู คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 85 แห่ง มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. รอบสาม (ปี2554-2558) จำนวน 85 โรงเรียน ผ่านการรับรองมาตรฐาน 56 โรงเรียน และไม่รับรองมาตรฐาน 29 โรงเรียน (แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2563 - 2565) และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560-2561 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนสูงขึ้นในแต่ละวิชา ดังนี้ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศและสังคมศึกษา ส่วนสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนลดลง คือ ภาษาไทย (แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2563-2565) จากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลต่อความมีประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียน และเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูตลอดจนมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน การศึกษาถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นหนทางหนึ่งอันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน

จากสภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา ให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของ โรงเรียน มีความรอบรู้ด้านวิชาการ หลักสูตร ปรัชญาการศึกษา หลักจิตวิทยาต่าง ๆ ตลอดจน วิทยาการใหม่ ๆ ในความต้องการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องพัฒนาผลงานของตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และพัฒนาสิ่งใหม่ ตลอดจนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะ มีความสามารถในการใช้ชีวิต ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุขเพราะ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหัวใจ สำคัญของการจัดการศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ทำให้การบริหาร และจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นผลการวิจัย จะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการอ้างอิงหรือพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553; มนัส ทวีกัน, 2561; สรายุทธ สิมมาจันทร์, 2563; เนติ มโนปัญญา, 2565; จิตาพร ตันเจริญรัตน์, 2565; Hallinger and Murphy, 1985; Krug, 1992; McEwan, 1998; Kaiser, 2000; The Wallace Foundation, 2012; DoDEA 21, 2014) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน
- 1.2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร
- 1.3 การบริหารการจัดการเรียนรู้
- 1.4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 3,372 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 341 คน โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จำนวน 5 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไม่ต่ำกว่า 10 ปี ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร วารสาร และข้อมูลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

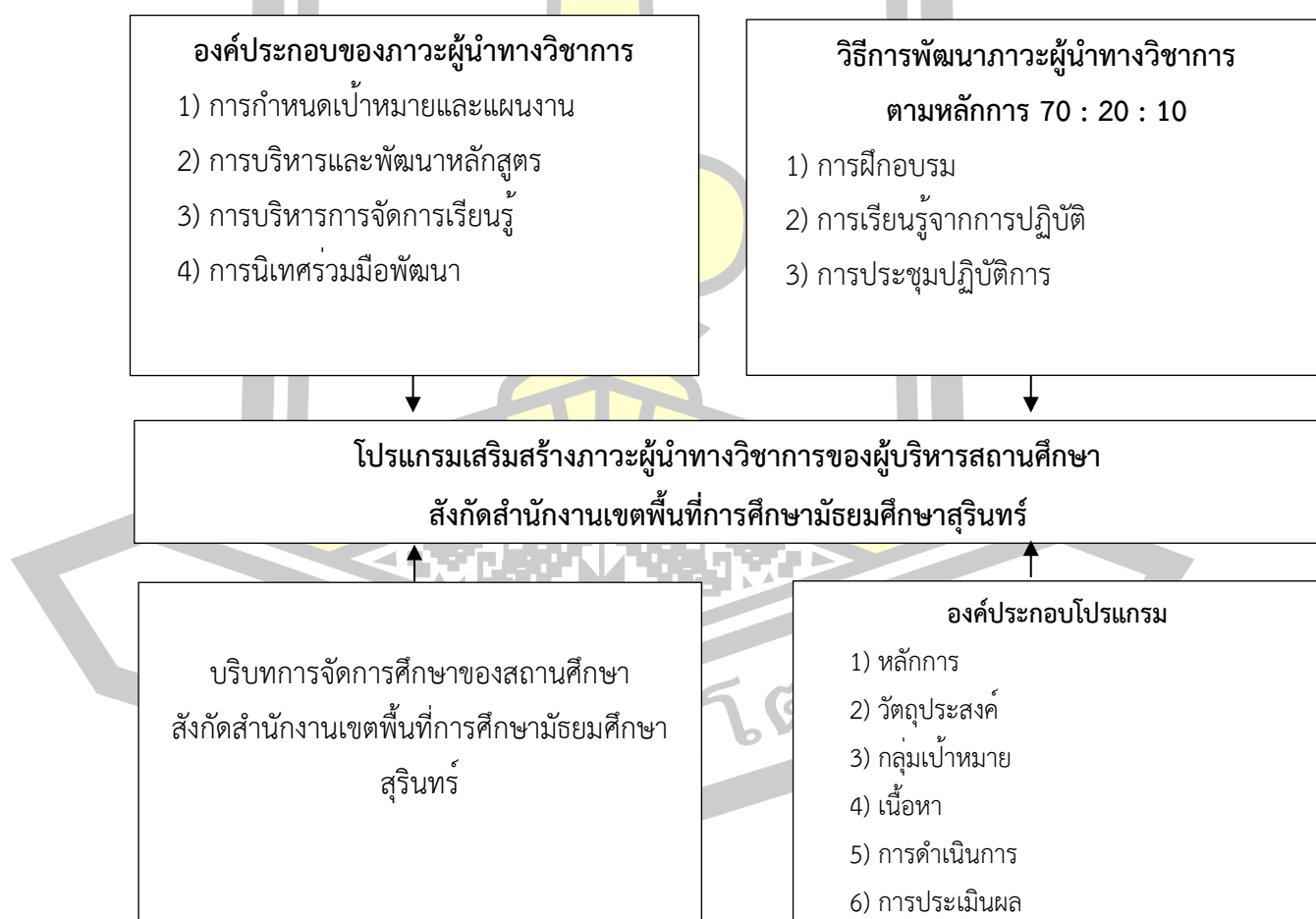
1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน 2) การบริหารและพัฒนาหลักสูตร 3) การบริหารการจัดการเรียนรู้ 4) การนิเทศร่วมมือพัฒนา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553; มนัส ทวีกัน, 2561; สราวุธ สิมมาจันทร์, 2563; เนติ มโนปัญญา, 2565; จิตาพร ตันเจริญรัตน์, 2565; Hallinger and Murphy,

1985; Krug, 1992; McEwan, 1998; Kaiser, 2000; The Wallace Foundation, 2012; DoDEA 21, 2014)

2. วิธีการพัฒนาบุคลากรตามหลักการ 70:20:10 ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3) การประชุมปฏิบัติการ (สุรเดช จงวรรณศิริ, 2561; สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2561; Wills, (1993; อ้างถึงใน สุพิชญา สียธ และ ภัฏญามน อินทว้าง, 2556); ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2562)

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554; อนันต์ พันนึก, 2554; สุวิทย์ ยอดสละ, 2556; เชษฐา คำคลอง, 2557; ศักดิ์ดา คำโส, 2557; พิมพิภา จันทไชย, 2558; ผุสรัตน์ ดอนสถิตย์, 2561; พชรินทร์ สงครามศรี, 2561; วิเชียร สมชาย, 2561)

จากกรอบแนวคิดข้างต้น สามารถนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ หมายถึง หน่วยกิจกรรมหรือชุดกิจกรรม หรือกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีหลักการ มีคุณลักษณะและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยโปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารตามทฤษฎีกระบวนการบริหารและความสำเร็จในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อบรรลุความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ใช้หลักการมีส่วนร่วมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา โดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิชาการทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน การบริหารและพัฒนาหลักสูตร การบริหารการจัดการเรียนรู้ และการนิเทศร่วมมือพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษามีเป้าหมายและแผนงานวิชาการ มีหลักสูตรที่มีคุณภาพและหลากหลาย เพื่อพัฒนานักเรียน มีการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาครู นักเรียน และการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

3.1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ และการส่งเสริมให้งานมีความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ด้วยการบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์งาน วางแผนการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบและสะท้อนผลการปฏิบัติงานการจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการบริหาร ได้แก่ แผนการบริหารสถานศึกษา ปฏิทินการดำเนินงาน และการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนลงสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

3.2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำคณะกรรมการสถานศึกษา ปรากฏ ผู้แทนชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพ ผู้เรียน มีการวางแผนการใช้หลักสูตร การนิเทศติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร และปรับปรุง คุณภาพของหลักสูตรให้มีมาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และการใช้ทรัพยากรในการ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การบริหารการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักสูตร รายวิชา วิธีการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพอย่างเป็นระบบ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการศึกษาหาความรู้และทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน การจัดการสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย การเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนาผู้เรียน การสร้างมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ด้วยเครื่องมือ และ วิธีการที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักการวัดผลการศึกษา การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและ เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา การวิเคราะห์ ผู้เรียน การดูแลและใส่ใจนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยให้การสนับสนุนให้มีความพร้อม ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ มีกระบวนการตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียน อย่างต่อเนื่อง

3.4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตรวจสอบ และติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตามวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างความชำนาญในการสอนให้แก่ครูโดยการ เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูเพื่อสะท้อนผลสู่การพัฒนา ประกอบด้วยการนำครูให้มีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในทุกขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ การดำเนินการนิเทศและ สังเกตการสอน การให้ข้อเสนอแนะทันทีหลังการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ การร่วมวางแผน พัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน การติดตามผลการพัฒนาครู และการรายงานผลการนิเทศ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 85

โรงเรียน ในเขตอำเภอเมือง อำเภอเขวาสินรินทร์ อำเภอลำดวน อำเภอจอมพระ อำเภอปราสาท
อำเภอศรีณรงค์ อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอสังขะ อำเภอสำโรงทาบ อำเภอท่าตูม อำเภอกาบเชิง อำเภอ
บัวเขต อำเภอชุมพลบุรี อำเภอรัตนบุรี อำเภอพนมดงรัก อำเภอโนนนารายณ์ อำเภอสนม

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
หรือผู้รักษาการในตำแหน่งที่ทำหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสุรินทร์

6. ครู หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นครูมีการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
5. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

สมพรรณ ไกรสร (2554) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. บุคคลที่แสดงอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคลอื่น ๆ
2. บุคคลซึ่งแสดงอิทธิพลเชิงบวกที่มีความสำคัญมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร
3. บุคคลที่แสดงอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือทำให้เกิดความสำเร็จในกลุ่มหรือในองค์กร
4. บุคคลที่ได้รับเลือกจากกลุ่มให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้บริหารองค์กร

นิกร บุญมาก (2555) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง ผู้จูงใจให้คนอื่นกระทำตามในบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้ประสบความสำเร็จในกระแสของการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากความสำเร็จนั้น ๆ

สุสรัตน์ ดอนสถิต (2561) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม หรือหัวหน้า หรือบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือบรรลุดัตถประสงค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2562) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการครองใจคน สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ กล้าตัดสินใจและมีจริยธรรม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2563) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เป็นผู้ที่รวมกลุ่มและจูงใจให้สมาชิกช่วยกันทำกิจกรรมหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่สมาชิกให้การยอมรับและเชื่อถือ รวมถึงมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกและได้รับความไว้วางใจในการเป็นศูนย์กลางของการทำงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวทางการทำงานขององค์กร และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือบรรลุดัตถประสงค์

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำได้นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลทำให้มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนอื่น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กนกอร สมปราษฎ์ (2556) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมาย

ไชยา ภาวะบุตร (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การใช้อิทธิพลของผู้นำกำกับผู้ตาม โดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกหรือกระบวนการที่ซึ่งมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้เกิดแรงบันดาลใจ และปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีวิธีการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

ภวัต มิสติย์ (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม แต่ในบางสถานการณ์อาจถูกกำหนดให้แสดงบทบาทของความเป็นผู้นำของตนเองอย่างไร ช่วยให้ผู้ตามเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี ผู้ตาม คือ บุคคลที่ถูกโน้มน้าวโดยผู้นำผู้ตามอาจมีตำแหน่งบริการภายในองค์การหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี ไม่ใช่บุคคลที่เรียกว่า “Yes Man” หรือประเภทที่ถูกให้คำจำกัดความว่า “ได้รับนาย สบายครับผม เหมาะสมครับท่าน” ซึ่งทำตามที่ผู้นำต้องการโดยปราศจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้นำแต่อย่างใด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่เฉพาะผู้นำเท่านั้นที่มีอิทธิพลหรือโน้มน้าวผู้ตามให้ทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อการบรรลุเป้าหมายแต่ในทางเดียวกัน ผู้ตามมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม

2. การโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิดได้มาซึ่งการยอมรับในความคิดและจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและนำเอาแนวคิดนั้นไปปฏิบัติผ่านการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์การ การโน้มน้าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ ซึ่งถ้าหากบุคคลอยู่ในตำแหน่งบริหารภายในองค์การ บุคคลนั้นจะมีอำนาจในการโน้มน้าวหรือชักจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามบุคคลที่เป็นผู้นำจะไม่ใช่อำนาจในการบังคับให้บุคคลอื่นทำตาม แต่จะพยายามโน้มน้าวให้ได้มาซึ่งความมั่นใจและความกระตือรือร้นของผู้ตามที่จะยอมทำตามด้วยความเต็มใจ

3. เป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิดเพียงแค่ผลประโยชน์ของตนเอง แต่ให้พิจารณาผลประโยชน์ขององค์การ ความเป็นผู้นำจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้ตามถูกโน้มน้าวให้กระทำในสิ่งที่ถูกต้องมีจริยธรรม และประโยชน์สำหรับองค์การและตนเอง

การเอาประโยชน์จากผู้ตามเพื่อผลประโยชน์ของตนไม่ใช่ส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ สมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำต้องให้แนวทางที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแก่ผู้ตาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระดับการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลง การโน้มน้าวและการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการโน้มน้าวผู้ตามให้นำมา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

5. บุคคล ถึงแม้คำว่า “บุคคล” จะไม่ได้อยู่ในคำนิยามข้างต้น แต่ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ด้วยเหตุนี้บุคคลที่เป็นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคน เพื่อจะทำให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ปิยพร บุญใบ (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม เป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการเป็นสัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

Wehrich and Koontz (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของการใช้อิทธิพลมีลักษณะเป็นศิลปะหรือกระบวนการในการจูงใจคนทำให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

Hodgetts (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการชักนำให้บุคคลพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Robbins (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Bartol and Martin (1994) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่มีต่อบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Cherrington (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่บุคคลพยายามแสดงออกให้เห็นว่าเหนือกว่าจากที่จะปฏิบัติตามคำสั่งปกติ

Daft (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Owens (2001) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีบุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งผู้นำพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

Ivancevich and Matteson (2002) นิยามความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

Yulk (2002) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Hoy & Miskel (2005) ได้ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมทางสังคมในการที่สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก การเลือกจุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ การจัดการอย่างเป็นระบบของกิจกรรมการทำงาน การสร้างแรงจูงใจและความสามารถของแต่ละบุคคลของความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

DuBrin (2010) ได้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำ มีส่วนสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตัดสินใจ และเป็นศูนย์รวมแห่งอำนาจ ต้องวางแผนกำหนดนโยบายติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและผู้ที่อยู่นอกองค์กร ผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสม เช่น ปกครองแบบประชาธิปไตย เป็นต้น เพื่อให้มีคุณลักษณะที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

จากความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้นำหรือโน้มน้าวจูงใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและ

เกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการนำบุคลากรของสถานศึกษาให้ร่วมมือปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานด้านวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายเนื้อหา และหลักการบริหารงานด้านวิชาการอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับ ขอบข่ายงานวิชาการ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายในด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

บุญพา พรหมณะ (2559) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการของผู้บริหารในสถานศึกษาในการชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าว จูงใจในการพัฒนางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของ โรงเรียน การพัฒนาการเรียนการสอน การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียน การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ข้าวทิพย์ ทีสุกะ (2564) ได้นิยามภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้

ชลนิชา ศิลาพงษ์ (2564) ได้นิยามภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิชาการ และกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

Glickman (1985; cited in Blasé and Blasé, 2000) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

Duke (1987) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง ความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้มากกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษ และยังมุ่งเน้นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมด และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี

Davis and Magaret (1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึง เป็นการกระทำอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานของครู และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

Carter and Klotz (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและครูซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

Wildy and Dimmock (1993) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการกล่าวรวมถึงภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตาม นิเทศครู เป็นคณะกรรมการอำนวยการหรือประสานงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

Murphy and Forsyth (1999) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรเหมือนกับการสอน ในการบริหารงานด้านการศึกษา ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้ 1 จำนวนของเนื้อหา 2 การจัดเนื้อหาสาระการจัดเรียงลำดับเนื้อหา 4 ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา 5 ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้ 6 การบ้านหรืองานที่มอบหมาย 7 การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตรและ 8 คุณภาพของจุดประสงค์

Girvin (2001) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

Southworth (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งกล่าวได้เป็น 2 นัย นัยที่ 1 คือ ชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่ 2 คือ ชนิดที่กว้าง หมายถึง ใส่ใจกับสภาพอื่นๆขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู

McEwan (2003) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

Hoy and Hoy (2003; อ้างถึงใน พระมหาพิทยา จันทรวงศ์, 2557) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคนโดยการสนับสนุน บำรุง และรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียนและโปรแกรมการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาให้เจริญเติบโตอย่างมีอาชีพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ใช้หลักการมีส่วนร่วมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษาโดยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิชาการทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน การบริหารและพัฒนาหลักสูตร การบริหารการจัดการเรียนการสอน และการนิเทศร่วมมือพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษามีเป้าหมายและแผนงานวิชาการ มีหลักสูตรที่มีคุณภาพและหลากหลาย เพื่อพัฒนานักเรียน มีการบริหารการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาครู นักเรียน และการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ ทางด้านผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแสดงพฤติกรรมและบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้นำในโรงเรียน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า งานด้านวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายเนื้อหา และหลักการบริหารงานด้านวิชาการอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการ ดังนี้

1. ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน
3. ด้านการนิเทศภายในด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา
4. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

มนัส ทวีกัน (2561) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
2. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
3. การส่งเสริมพัฒนานักเรียน
4. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน

5. การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู

สรายุทธ สิมมาจันทร์ (2563) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน
3. การพัฒนาครู
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
5. นิเทศติดตามการเรียนการสอน

เนติ์ มโนปัญญา (2565) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจทางการเรียนรู้
2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
3. การพัฒนาคุณภาพครู
4. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
5. การนิเทศติดตามการเรียนการสอน

ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์ (2565) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การคุ้มครองเวลาในการสอน
7. การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ
10. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Hallinger and Murphy (1985) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดภารกิจของโรงเรียน จากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนที่ทีมงานมีส่วนในการกำหนด แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่วัดได้ง่ายต่อการนำไปสอน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้รับทราบโดยทั่วกัน

2. ด้านการจัดการด้านการเรียนการสอน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียน และการประสานการจัดการเรียน การสอนจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ 1) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน 2) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร และ 3) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 ด้าน คือ 1) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 2) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด 3) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู 4) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 5) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และ 6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ นั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางการเกี่ยวกับวิธีสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณา

ย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้ออกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของคุณครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับนักเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธวิธีหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษา ทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบการจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่น่าสนใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีว่าสุดยอดคือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพมี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้
4. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

5. ตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง

6. พัฒนาครูแกนนำ

7. พัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน

Kaiser (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

1.3 จัดทำโครงร่างหลักสูตรสถานศึกษา

1.4 นำหลักสูตรไปใช้

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรม

ให้สอดคล้องกับวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนโดยผู้บริหารและครูอาจารย์

ในสถานศึกษาร่วมมือกันจัดขึ้น เพื่อให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการเรียน การสอนและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน

3.1 จัดทำและจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นสื่อการเรียนรู้

3.2 ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้

3.3 จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้

3.4 ศึกษาวิธีการเลือกและใช้สื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ศึกษาวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานของสื่อ

3.6 จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อ

4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ

4.1 ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

- 4.2 จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิด เทคนิค ทักษะทางวิชาการของครูชุมชน
- ท้องถิ่น
- 4.3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล และ
- องค์กร
- 4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา การพัฒนาและวิจัยทางการศึกษา
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน
- 5.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพ
- 5.2 ส่งเสริมสนับสนุนครูและนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการทั้งในและ
- นอกโรงเรียน
- 5.3 จัดและอำนวยความสะดวกให้กับครูและนักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า
- หาความรู้ด้วยตนเอง
- 5.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอก
- โรงเรียน
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 6.1 เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมในชีวิตประจำวัน เช่น การให้
- นักเรียนแก้ปัญหาจริงในสิ่งที่ตนสนใจ
- 6.2 การจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วม (Active Learning) และ
- การเรียนการสอนในบริบท (Learning in Context)
- 6.3 การจัดการเรียนการสอนแบบแข่งขัน หมายถึง ผู้เรียนมีส่วนร่วม
- ในกระบวนการการเข้าใจความหมายในกระบวนการนี้ผู้เรียนต้องใช้กระบวนการรู้คิด
- 6.4 ส่งเสริมความร่วมมือและยอมรับความหลากหลายและความแตกต่าง
- ระหว่างบุคคล
- 6.5 สนองความต้องการของนักเรียนในทุก ๆ ด้าน โดยอารมณ์ สติปัญญา
- และสังคม นอกเหนือจากการให้บริการทางวิชาการแล้วยังมีบริการด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิตและ
- การบริการทางสังคม
- 6.6 มีบรรยากาศการเรียนที่อบอุ่น สบายใจ สร้างความมั่นใจจัดสถานที่เรียน
- ให้มีบรรยากาศที่ลดความรู้สึกไม่มั่นคงทางจิตใจ และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
7. นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้
- 7.1 การปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในสำคัญของการนิเทศ
- การจัดการเรียนการสอน
- 7.2 การวางแผนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

7.3 การดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนของครูในชั้นเรียน

7.4 การประเมินผลการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

The Wallace Foundation (2012) เป็นมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำการศึกษาใน 28 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ ควรนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียนและบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครู บุคลากรและผู้เรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการบริหาร

DoDEA-21 (2014) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: Self Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลักดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำ

แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาสแก่ครู กำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผลและให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมีอาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ ยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้นและออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพ และเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน พัฒนาวิชาชีพครูให้มีความก้าวหน้า มีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ และพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังในตาราง 1

พูน ปณ จิต ชเว

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

แหล่งอ้างอิง	กระทรวงศึกษาธิการ (2553)	มนัส ทวีกัน (2561)	สรยุทธ สิมมาจันทร์ (2563)	เนติ มโนปัญญา (2565)	จิตาพร ดันเจริญรัตน์ (2565)	Hallinger and Murphy (1985)	Krug (1992)	McEwan (1998)	Kaiser (2000)	The Wallace Foundation (2012)	DoDEA 21 (2014)	ความถี่
ภาวะผู้นำทางวิชาการ												
1. กำหนดเป้าประสงค์/พันธกิจ/เป้าหมาย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. การสื่อสารเป้าประสงค์/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย					✓			✓				2
3. การบริหารหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	8
4. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	✓				✓	✓	✓		✓	✓		6
5. การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้		✓			✓							2
6. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้			✓	✓								2

แหล่งอ้างอิง	ภาวะผู้นำทางวิชาการ											ความถี่
	การทรงตัววิชาการ (2553)	มนัส ทวีกัน (2561)	สรยุทธ สิมมาจันทร์ (2563)	เนติ มโนปัญญา (2565)	จิตพร ดันเจริญรัตน์ (2565)	Hallinger and Murphy (1985)	Krug (1992)	McEwan (1998)	Kaiser (2000)	The Wallace Foundation (2012)	DoDEA 21 (2014)	
7. การนิเทศภายใน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	10
8. การพัฒนาด้านวิชาการ				✓	✓					✓		3
9. การคุ้มครองเวลาในการสอน					✓							1
10. การพัฒนาครู		✓	✓		✓				✓			4
11. การประกันคุณภาพการศึกษาเน้นพัฒนานักเรียน	✓					✓	✓					3
12. การดูแลครูและนักเรียน					✓							1
13. การพัฒนา/สร้างมาตรฐานวิชาการ									✓			1
14. การส่งเสริมสภาพ							✓	✓		✓	✓	4

แหล่งอ้างอิง	การทรงศึกษาธิการ (2553)	มนัส ทวีกัน (2561)	สรายุทธ สิมมาจันทร์ (2563)	เนติ มโนปัญญา (2565)	จิตพร ดันเจริญรัตน์ (2565)	Hallinger and Murphy (1985)	Krug (1992)	McEwan (1998)	Kaiser (2000)	The Wallace Foundation (2012)	DoDEA 21 (2014)	ความถี่
ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ												
แวดล้อม เพื่อการ เรียนรู้												
15. รักษา สัมพันธภาพ อันดีกับ ชุมชน และ ผู้ปกครอง								✓				1
16. ผู้บริหาร มีความคล่องตัว ในความรู้								✓	✓			2
17. การจูง ใจครู					✓							1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ทั้งหมด 17 องค์ประกอบ และได้พิจารณาเลือก องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่กึ่งหนึ่งของแหล่งอ้างอิง คือ มีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป เพื่อนำมาใช้เป็น องค์ประกอบหลักของการวิจัย 4 องค์ประกอบ คือ 1) กำหนดเป้าประสงค์/พันธกิจ 3) การบริหาร หลักสูตร 4) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และ 7) การนิเทศภายใน ผู้วิจัยได้ปรับชื่อ องค์ประกอบให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของการวิจัย สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน
2. การบริหารและพัฒนาหลักสูตร
3. การบริหารการจัดการเรียนรู้

4. การนิเทศร่วมมือพัฒนา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบ เพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะและตัวชี้วัด สำหรับแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน

Hallinger and Murphy (1985) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงานไว้ว่า หมายถึง การกำหนดภารกิจของโรงเรียนจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจน ทีมงานมีส่วนในการกำหนดแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่วัดได้ง่ายต่อการนำไปสอน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้รับทราบโดยทั่วกัน

Krug (1992) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงานไว้ว่า เป็นการกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) วัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้งการจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติ ด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมาย

McEwan (1998) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงานไว้ว่า เป็นการ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น

Kaiser (2000) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงานไว้ว่า เป็นการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพส่งเสริมสนับสนุนครูและนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการทั้งในและนอกโรงเรียน จัดและอำนวยความสะดวกให้กับครูและนักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

The Wallace Foundation (2012) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงานไว้ว่า เป็นการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และ ยังเป็นการปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูในโรงเรียน ถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียน มีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับคน

ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครู บุคลากรและนักเรียน รวมทั้งการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหาร

DoDEA 21 (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและแผนงานไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้และการประเมินผล ได้แก่ การให้คำแนะนำ แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำผู้ได้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ และการส่งเสริมให้งานมีความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ด้วยการบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์งาน วางแผนการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการบริหาร ได้แก่ แผนการบริหารสถานศึกษา ปฏิทินการดำเนินงาน และการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนลงสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด มีความทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศ เน้นคุณภาพ มีมาตรฐาน และมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม
5. สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
6. สถานศึกษามีปฏิทินการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในระดับกลุ่มงาน งาน และบุคคล
7. สถานศึกษามีการประกาศเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้รับทราบอย่างทั่วถึง และนำสู่การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา

8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

2. การบริหารและพัฒนาหลักสูตร

Bossert (1998) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า เป็นการปฏิบัติที่เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น

Krug (1992) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า เป็นการบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

Kaiser (2000) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า เป็นการศึกษาความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของสถานศึกษา จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา นำหลักสูตรไปใช้ นิเทศการใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารและพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำคณะกรรมการสถานศึกษา ปรารักษ์ ผู้แทนชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน มีการวางแผนการใช้หลักสูตร การนิเทศติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร และปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรให้มีมาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และการใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ปรารักษ์ ผู้แทนชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนการบริหารหลักสูตรที่ครอบคลุม
 - 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร โดยผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการบันทึกผลการใช้หลักสูตร และมีการตรวจสอบประเมินผลคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร มีการบันทึกผลการนิเทศด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และนำผลการนิเทศสู่การพิจารณาประเมินหลักสูตร

7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และกระบวนการที่เหมาะสม

8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

3. การบริหารการจัดการเรียนรู้

Hallinger and Murphy (1985) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียน การสอนไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียน ของนักเรียน และการประสานการจัดการเรียน การสอนจำแนกเป็น 3 ด้านคือ 1) การนิเทศและ การประเมินผลด้านการสอน 2) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร และ 3) การตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน

Krug (1992) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การบริหาร หลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริการ เบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชา ที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียน สามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุน การพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการ เรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหาร วิทยาลัยรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงาน

ของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบการจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่น่าสนใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีว่าสุดยอดคือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

Bossert (1998) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเรียนรู้ไว้ว่า สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลงและลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง

Kaiser (2000) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเรียนรู้ไว้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิธีการสอนแบบต่าง ๆ จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนโดยผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถานศึกษาร่วมมือกันจัดขึ้น เพื่อให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน จัดทำและจัดหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ จัดทำและจัดหาสื่อการเรียนรู้ ศึกษาวิธีการเลือกและใช้สื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศึกษาวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานของสื่อ จัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับสื่อ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมในชีวิตประจำวัน เช่น การให้นักเรียนแก้ปัญหาจริงในสิ่งที่ตนสนใจ การจัดการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วม (Active Learning) และการเรียนการสอนในบริบท (Learning in Context) การจัดการเรียนการสอนแบบแข่งขัน หมายถึง ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการ การเข้าใจความหมายในกระบวนการนี้ผู้เรียนต้องใช้กระบวนการรู้คิด ส่งเสริมความร่วมมือและยอมรับความหลากหลายและความแตกต่างระหว่างบุคคลสนองความต้องการของนักเรียนในทุก ๆ ด้าน โดยอารมณ์ สติปัญญาและสังคม นอกเหนือจากการให้บริการทางวิชาการแล้ว ยังมีบริการด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิตและการบริการทางสังคม มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่น สบายใจ สร้างความมั่นใจจัดสถานที่เรียนให้มีบรรยากาศที่ลดความรู้สึกไม่มั่นคงทางจิตใจ และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

The Wallace Foundation (2012) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเรียนรู้ไว้ว่า สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับผู้เรียนและบุคคลภายนอก เพราะโรงเรียน

เป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

DoDEA 21 (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

สรุปได้ว่า การบริหารการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร รายวิชา วิธีการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพอย่างเป็นระบบ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการศึกษาหาความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน การจัดการสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย การเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน การสร้างมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ด้วยเครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักการวัดผลการศึกษา การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา การวิเคราะห์ผู้เรียน การดูแลและใส่ใจนักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยให้การสนับสนุนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ มีกระบวนการตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียนอย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 16 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดการเรียนการสอนได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดูแลนักเรียนทั้งทางกายและทางใจ ให้มีความพร้อมสำหรับการเรียนรู้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการศึกษาหาความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาคุณภาพครูให้เป็นครูมืออาชีพ

8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยสนับสนุนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ด้วยเครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง

11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพทันสมัย การเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน

14. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา

15. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเอื้อต่อการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา

16. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเรียนการสอนในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

4. การนิเทศร่วมมือพัฒนา

Krug (1992) ได้อธิบายเกี่ยวกับการนิเทศร่วมมือพัฒนาไว้ว่า การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทาง

วิชาการต้องให้ออกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

Bossert (1998) ได้อธิบายเกี่ยวกับการนิเทศร่วมมือพัฒนาไว้ว่า เป็นการสร้างความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น

Kaiser (2000) ได้อธิบายเกี่ยวกับการนิเทศร่วมมือพัฒนาไว้ว่า เป็นการนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในสำคัญของการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การวางแผนการนิเทศ การจัดการเรียนการสอน การดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนของครูในชั้นเรียน และการประเมินผลการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

DoDEA 21 (2014) ได้อธิบายเกี่ยวกับการนิเทศร่วมมือพัฒนาไว้ว่า เป็นการให้ออกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาสดูแล กำหนดยุทธศาสตร์ การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผลและให้นำผลการวิจัย มาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสดูแลได้เรียนรู้อย่างมีอาชีพได้อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การนิเทศร่วมมือพัฒนา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการ ตรวจสอบและติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู โดยยึดตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา มุ่งให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตามวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างความชำนาญในการสอนให้แก่ครูโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูเพื่อสะท้อนผลสู่การพัฒนาประกอบด้วยการนำครูให้มีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในทุกขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศ การดำเนินการนิเทศและสังเกตการสอน การให้ข้อเสนอแนะทันทีหลังการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ การร่วมวางแผนพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน การติดตามผลการพัฒนาครู และการรายงานผลการนิเทศ ประกอบด้วย 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจการนิเทศภายในและสามารถนิเทศภายในเพื่อพัฒนาครูและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา และนำหลักการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้เป็นแบบแผนในการพัฒนาวิชาการ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการนิเทศร่วมมือพัฒนา และมีการดำเนินการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคู่มือการนิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศร่วมมือพัฒนา
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศโดยระบุหน้าที่อย่างชัดเจน
7. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศและสังเกตการสอนตามแผนการนิเทศร่วมมือพัฒนา
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อเสนอแนะทันทีหลังการนิเทศ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการนิเทศเพื่อนำสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการร่วมวางแผนพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอนตามผลการนิเทศ
11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดช่วงเวลาในการติดตามผลการพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสม
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำรายงานผลการนิเทศร่วมมือพัฒนา
13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือพัฒนาในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ประสงค์ ปัทมพลังกูร (2555) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 แบบเพื่อให้ได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริงๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนายซึ่งต้องลงมือทำหรือเป็นการ

ได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆ จากหัวหน้าเป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้ การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในการทำงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้น การอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริงนั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) ได้อธิบายหลักการ 70:20:10 Learning Model ไว้ดังนี้

70% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learning by Job Experience) ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้น การเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่น ในการปฏิบัติงานจริงเกิดสังคมแห่ง การเรียนรู้ รวมทั้งเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ ได้สัมผัสของจริง ในพื้นที่ทำงานจริง ทำให้ผู้เรียนรู้เกิดการรับรู้ อย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะให้การเรียนรู้แบบนี้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและ กำหนดเป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนต้องถือปฏิบัติรวมทั้งพนักงานต้องให้ความร่วมมือและเห็นด้วยกับการ พัฒนาตนเองจากการปฏิบัติตนจริง สำหรับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model มีหลาย เครื่องมือด้วยกัน อาทิเช่น การติดตามสังเกตแบบ การติดตามสังเกตผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การ แลกเปลี่ยนข้อมูล กับบริษัทลูกค้า การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

20% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเราผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ดังนั้นจึง เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ที่ล้อมรอบตัวเรา การเรียนรู้แบบนี้ มีความสำคัญและประโยชน์ต่อพนักงานโดยตรง ทำให้เกิดการรับรู้หรือมุมมองใหม่ๆ นำไปสู่การปรับปรุงผลงานหรือ ทำให้เกิดผลงานใหม่ ๆ จากการนำไปเชื่อมโยงกับการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ซึ่งเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร แบบ 20% Learning Model ประกอบด้วย การสอนแนะโดยผู้จัดการผู้อื่น การสอนแนะเป็นกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยง การสอน การให้คำปรึกษา เป็นต้น

10% Learning Model คือแนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ แบบเป็นทางการที่เน้นการเรียนรู้จากโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยมุ่งเน้นการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา

หลักสูตรและรูปแบบที่ชัดเจนแบบเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้าแล้ว มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ต่อทฤษฎีแนวคิด หลักการของเรื่องใดเรื่องหนึ่งผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาต่อ การอ่าน การเรียนรู้แบบนี้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Head) มากกว่าเกิดทักษะ (Hand) และทัศนคติ/การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป (Heart)

ดังนั้น 70:20:10 Learning Model จึงเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริงการทำงานจริงในภาคสนามจริงและต้องนำมาปรับใช้เพื่อให้ได้ผลการพัฒนาเกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กร ต้องการ โดยเริ่มต้นจากการนำไปใช้เป็นเครื่องมือให้เหมาะสมกับ Competency ในแต่ละประเภทและกำหนดกรอบการพัฒนาตาม Competency ที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและ พนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่เฉพาะเครื่องมือการอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของ พนักงาน ยังมีเครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ อีกมากไม่ว่าจะเป็น เครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ และเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้กำหนดให้ใช้หลักการพัฒนา 70:20:10 Learning Model รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 ซึ่งหมายถึง รูปแบบการเรียนรู้และ พัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของ กรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการ สร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวัน ให้เป็นการเรียนรู้จาก งานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมาย งานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การ หมุนเวียนงาน (Job Rotation) การติดตาม/ สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem – Solving) การทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ค้นหาค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้การพัฒนาในรูปแบบนี้ ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความ สนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวทาง ดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ

2. รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับ ผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น

3. รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E – Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น

พิทวัส สุตชาวี (2566) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 เป็นสัดส่วนของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปในกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกัน จนลงตัวเป็นแนวทางที่ได้ผลมากที่สุด

70 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On – the – Job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่ลงมือทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

20 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach) หรือการมีโอกาสดูปฏิบัติงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทำงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

10 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลาย รูปแบบ เช่น การอบรม สัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น จึงสรุปได้ว่า หลักการ 70:20:10 หมายถึง หลักการแนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา โดยกำหนดสัดส่วนของการเรียนรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% 2) หลักการเรียนรู้จากผู้อื่น 20% และ 3) หลักการเรียนรู้จากโปรแกรม 10%

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ นักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ไว้ดังนี้

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2555) ได้กล่าวถึง กระบวนการ 70 : 20 : 10 โดยเริ่มจาก

1. สัดส่วน 10% คือ การให้ความรู้เบื้องต้นเพื่อปูพื้นฐานให้ผู้เข้าร่วมพัฒนา โดยทุกคน ต้องเข้าอบรมเพื่อปรับฐานความรู้ทางทฤษฎีให้เท่าเทียมกัน

2. สัดส่วน 20% คือ การโค้ชแบบตัวต่อตัว โดยก่อนการโค้ชผู้เข้าร่วมพัฒนาแต่ละคนจะได้รับผลจากการประเมิน 360 องศา ที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ แต่ละคนต้องอ่านและทำความเข้าใจผลการประเมินนี้ จากนั้นกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาน้อย 3 ประเด็น และอย่างมากไม่เกิน 5 ประเด็น โดยผสมกันระหว่างจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)

3. สัดส่วน 70% สุดท้าย โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาต้องนำหลักการหรือแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการเรียนรู้แต่ละครั้งกลับไปปฏิบัติจริงในการทำงาน เมื่อครบ 1 เดือน จะกลับมาโค้ชใหม่อีกครั้ง พร้อมทั้งบอกเล่าความคืบหน้าในสิ่งที่ได้นำไปทดลองทำ ไม่ว่าจะได้ผลหรือไม่ก็ตาม ในขณะเดียวกัน โค้ชก็ทำหน้าที่ช่วยเก็บข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้มีส่วนได้เสียที่มีโอกาสทำงานกับผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกัน การพัฒนาด้วยการโค้ชในลักษณะนี้จะถูกทำไปเรื่อย ๆ จนครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยปกติใช้เวลา ประมาณ 3-4 เดือน เมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้จะประเมิน 360 องศาอีกครั้ง เพื่อวัดความแตกต่าง ๆ ของคะแนนก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ แล้วจึงจัดทำสรุปผลให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการและผู้บังคับบัญชากับผู้บริหารรับทราบต่อไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) ได้ให้ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาศิลปิน 70 : 20 : 10 Learning Model ไว้ว่า ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70 Learning by Experience

1. Job Shadowing การติดตามแม่แบบ การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ

2. Job Enlargement การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น

3. Job Enrichment การเพิ่มค่างาน การพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน โดยให้เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) และเกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identify)

4. Project Assignment การมอบหมายโครงการ เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เน้นการมอบหมายให้บุคลากร

รับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัว จากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ

5. Job Rotation การหมุนเวียนงาน การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Mullti - Skill) เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน (Lateral Moves) จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง มากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Vertical Moves)

6. Site Visit การดูงานนอกสถานที่ การให้พนักงานไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่ เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ

7. On the Job Learning การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ

ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา แบบ 20 Learning by Exchange

1. Coaching การสอนงาน การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support)

2. Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เน้นเรื่องอารมณ์ความรู้สึกของ Mentor (บุคคลที่ต้องดูแล) ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแนวทางการพัฒนาแบบนี้ว่า “Buddy”

3. Meeting การประชุม การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือ หรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางของสายทรัพยากรบุคคลตามแผนธุรกิจ โดยประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้แทนฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทในเครือทั้งหมด

4. Counseling การให้คำปรึกษา การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและทำทางเลือก วิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม

ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา แบบ 10 Learning by Education

1. Training การฝึกอบรม กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้น ภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด โดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training)

1.2 การฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/Off-House Training)

2. Self-Learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบ ในการแสวงหา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้ และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการ ได้ตลอดเวลา

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาตามหลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model ไว้ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) มีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) เป็นวิธีการพัฒนาด้วยการ ฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริงด้วยการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในช่วง การทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแล ส่วนใหญ่ใช้สำหรับข้าราชการใหม่หรือกรณีย้าย เลื่อน ตำแหน่ง หรือมีการปรับปรุงงานที่ต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกการปฏิบัติงาน ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับ ขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน พร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติงานประกอบด้วยวิธีการพัฒนานี้ ทำให้เกิดการรักษามรดกความรู้และ คงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงาน แต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพ ในการทำงานต่อไปได้ ขั้นตอนหลักในการฝึกขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการแบ่งเป็น

1) สรรวกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นข้าราชการใหม่หรือมีประสบการณ์ทำงาน แล้ว และจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด

2) วางแผนกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

3) สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูล เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

4) ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน

1.2 การมอบหมายงาน (Job Assignment) การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ กรณีสถานการณ์ในความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่งมีมาก รุ่งด่วน และต้องจัดลำดับความสำคัญ ต้องใช้การมอบหมายและกระจายงานโดยต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงาน นอกจากเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยลดปริมาณงานของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานด้วย มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานในระดับการบริหารที่เป็นขั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงานให้ชัดเจน

2) พิจารณาศักยภาพที่เข้ากับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนกรณีการใช้วิธีการนี้ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเลือกผู้ที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น เพื่อเป้าหมายการพัฒนาความสามารถ

3) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำวิธีการเปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ ควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงานตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

4) กระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุน มีการชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

5) ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการสอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงให้ทันที่ และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมิน และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัลตามความเหมาะสม

1.3 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ทำได้ ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคล

เป็นการมอบหมายโครงการให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับ การมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม เป็นการมอบหมาย โครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำ โครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก และซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการ ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือ แบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลเป็นระยะ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยถึงจุดแข็งและจุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยนให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) การพิจารณาคัดเลือกโครงการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือก โครงการที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนอง ความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ ในการพิจารณาคัดเลือก โครงการนั้น หัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

2) การสำรวจความคิดเห็น ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงการที่จะมอบนั้นผู้ปฏิบัติอาจไม่ถนัดหรืออาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งควร เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสในการสอบถามประเด็นที่สงสัย เพื่อให้ผู้มอบหมายเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จและ เมื่อสรุปชื่อโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องอธิบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ขอบเขตโครงการให้ชัดเจน

3) การจัดทำร่างโครงการ เป็นการให้ผู้รับมอบโครงการเขียนร่างแนวทาง ดำเนินการเสนอ เพื่อสรุปความเข้าใจและการให้คำแนะนำที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อ ที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ โครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย วิธดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และการติดตาม และประเมินผลโครงการ

4) การติดตามประเมินผลการจัดทำโครงการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผน ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามแผน

ตาม Action Plan และแนะนำประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้แก่ผู้รับผิดชอบตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการจนสิ้นสุดโครงการ

1.4 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่อง และเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับการดูงานมาประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน โดยมีรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

1) การดูงานภายในหน่วยงาน /องค์กรเดียวกัน เกี่ยวกับวิธีรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานและช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

2) การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้การทำงานขององค์กรภายนอก ที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถนำมามุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ชัดเจนว่าต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะในเรื่องใด และจะนำกลับมาใช้ในเรื่องอะไรที่ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ทั้งด้านแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการทำงาน รวมทั้งแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

1.5 การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow) เป็นการติดตามต้นแบบ (Role Model) ที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนให้เรียนรู้จากผู้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากต้นแบบที่เน้นกิจกรรมระยะสั้นในช่วงเวลาการทำงานปกติเหมาะกับการใช้ในการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติในการทำงานของต้นแบบ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1) กำหนดลักษณะงานงานและบุคคลที่เป็นต้นแบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่า จะให้ผู้รับการพัฒนาดูตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาบุคคลต้นแบบที่มีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่ง เข้ากับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึง

มีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก เพื่อกำหนดให้เป็นตัวอย่างให้ผู้เรียนรู้ติดตามการทำงาน

2) การวางแผนติดตามสังเกตผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาร่วมกับผู้เป็นต้นแบบ โดยเฉพาะกรณีที่เป็นต้นแบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยการกำหนดงาน รายการที่ต้องเรียนรู้ การจัดทำ Check List การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ในการเรียนรู้ เพื่อแจ้งให้ผู้เป็นต้นแบบและผู้รับการพัฒนาเข้าใจตรงกัน

3) การสื่อสารและให้คำแนะนำ โดยการชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต เช่น การจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ ที่ได้จากต้นแบบ วิธีการให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์การทำงานจากต้นแบบ เป็นต้น

4) การติดตามสังเกตผู้เป็นต้นแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เป็นต้นแบบควรหา ช่วงเวลาในการพูดคุยทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้องและผู้เรียนรู้ต้องจดบันทึกประเด็นที่ได้เรียนรู้ให้ครบถ้วนตามรายการเรียนรู้ที่กำหนด

5) การติดตามประเมินผลการเรียนรู้เป็นการมอบหมายภารกิจให้ผู้รับการพัฒนามาปฏิบัติงานจริง โดยบุคคลต้นแบบและผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมินผลการฝึกปฏิบัติและให้คำปรึกษา แนะนำเพิ่มเติมในการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้นหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้นแล้ว

1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานที่ก่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) โดยเน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง และสามารถทำได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด มีขั้นตอนดังนี้

1) การสำรวจสภาพการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของงานแต่ละภารกิจ ว่าต้องการผู้ปฏิบัติที่มีสมรรถด้านใดที่จะทำให้ภารกิจงานนั้นพัฒนาขึ้นจากเดิม และประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ว่าควรพัฒนาทักษะใดเพิ่มเติม รวมทั้งความต้องการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานใดบ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่มีตำแหน่งงานเหมือนกันให้สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้ระหว่างกันได้ และกลุ่มงานใดสามารถหมุนเวียนงานไปยังส่วนงานอื่นได้ ก่อนและควรใช้ระยะเวลาเท่าใด เช่น ให้เรียนรู้งานตามระยะเวลาที่กำหนดหรือสับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งควรเป็นไปตามสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

2) การวางแผน โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของทั้ง 2 หน่วยงาน ต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

3) การฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการพัฒนาในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ เพื่อคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

4) การกำกับติดตามดูแลพร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

5) การประเมินผล เนื่องจากการหมุนเวียนงานอาจเป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้การพัฒนาภารกิจงานนั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Trainer/In-House Instructor) เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้กับบุคคลอื่น โดยการมอบหมายของผู้บังคับบัญชาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญด้านการเป็นวิทยากร ซึ่งต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก เช่น การจัดทำองค์ความรู้ การจัดทำสื่อการสอน เอกสารประกอบการบรรยาย เพื่อนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้น การเป็นวิทยากรภายใน จึงเป็นทั้งการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและรักษาองค์ความรู้ในองค์กรและยังส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน โดยพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นผู้สนใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

2) การสำรวจความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ที่จะเป็นวิทยากร ซึ่งควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี

3) การออกแบบเนื้อหาหลักสูตร โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็น วิทยากรภายในทำกำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับ ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การจัดทำขอบเขตเนื้อหาให้เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งวิธีการถ่ายทอด และระยะเวลาในการถ่ายทอด

4) การเตรียมสื่อการบรรยาย โดยพิจารณาจากเนื้อหาว่าต้องใช้สื่อแบบใด เช่น สื่อการบรรยาย สื่อการสาธิต กิจกรรมประกอบการบรรยาย เป็นต้น

5) การดำเนินการถ่ายทอด ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ ถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้อง ประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำหน้าที่วิทยากรในแต่ละครั้ง รวมถึงการให้ คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6) การติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมิน วิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยายควรมีการให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและยกย่องชมเชย ในการเป็นวิทยากรได้ดี

1.8 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์สื่อออนไลน์ต่าง ๆ (E-learning /Social Media) และการอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัย คู่มือ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนด และ สรุประดับความรู้มานำเสนอเพื่อประเมินว่าได้เรียนรู้อย่างเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้

1.9 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) แนวคิดการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมากเพราะ เหตุว่า มิได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎี เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการนำประเด็น ปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาด้วย ซึ่งประโยชน์ที่ได้โดยตรง คือ ผู้เรียนก็จะมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่า ในตำรา หรือจากผู้สอนเพียงด้านเดียว แต่ยังได้มีการสัมผัสใกล้ชิดกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า Learning by doing คือ การเรียนรู้ที่มีการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคล โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไปมีดังนี้

2.1 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูง

จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการสอน (Mentee) ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรงทำหน้าที่สนับสนุนให้กำลังใจช่วยเหลือ ทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับผู้รับการสอน มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การกำหนดตัวพี่เลี้ยง (Mentor) โดยคัดสรรผู้เป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รับผิดชอบหน้าที่ รู้วิธีการขั้นตอน จัดสรรเวลาได้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับ
- 2) สืบหาข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับคำแนะนำ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง ระดับความสามารถตามสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา
- 3) การทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback)
- 4) การฝึกปฏิบัติโดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจเชื่อใจมีการเปิดใจระหว่างกันโดยไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่า และยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกร่วมกันในการพัฒนาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ
- 5) การติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้วยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

2.2 การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีมที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตาม เป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของผู้นำทีมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการทำงานร่วมกัน/ประสานกันระหว่าง โค้ช (Coach) และผู้รับการโค้ช (Coachee) ให้ถึงจุดหมายที่โค้ชต้องการด้วยตัวของโค้ชเอง มีขั้นตอนดังนี้

- 1) บอกให้ฟัง (Clarifying Needs) การอธิบายความต้องการในการพัฒนางานทั้งด้านวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการพัฒนา โดยต้องระวางในการพูดเพื่อไม่ให้ผู้รับการโค้ช

ต่อต้าน และต้องพูดไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นให้รู้ถึงผลเสียของการกระทำต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม และการได้รับประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นจากการโค้ช

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบถึงเรื่องที่ได้รับ การโค้ชควรรู้เพิ่มเรื่องอะไรบ้างที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นให้ชัดเจน เป็นไปได้จริง และใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ SMART goals ได้แก่ Specific มีเป้าหมาย เจาะจง Measurable เป้าหมายสามารถวัดได้ Agreed เป้าหมาย ต้องตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสอนงาน Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้และ Time ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน

3) จัดทำแผนการโค้ช (Action Plan Designing) ทั้งผู้โค้ชและผู้รับการโค้ช ร่วมกัน วางแผน ปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมอะไร ที่จะทำการโค้ช โดยระบุเจาะจง พฤติกรรมที่ควรแก้ไขทักษะใดที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม ใช้เวลาเท่าไร ทำเมื่อใด ให้ปรากฏในแผนให้ชัดเจน

4) เทคนิคการโค้ช มีวิธีดำเนินการดังนี้

4.1) ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

4.2) สอนโดยการอธิบาย

4.3) ชี้ให้เห็น ‘อุปสรรค’ ที่ก่อให้เกิดปัญหา

4.4) ตั้งคำถามกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

4.5) สนับสนุนสำหรับผู้ที่มีความสามารถอยู่แล้วให้ตั้งศักยภาพออกมาทำงาน

อย่างเต็มที่

5) การตรวจสอบผลการโค้ช (Checking Activities) ในขั้นตอนนี้จะต้องให้ผู้รับ การ โค้ชได้ลองปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้ โดยผู้โค้ชมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง ตรวจสอบประเมิน กิจกรรมที่ทำ ผลลัพธ์ และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซง ถ้า จะก่อให้เกิดความเสียหายได้ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือผลการประเมินนี้ผู้โค้ชอาจเป็นผู้ประเมินได้เอง กล่าวสรุป การโค้ช หมายถึง การวิเคราะห์และประเมิน จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นการหา วิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ดีขึ้น

2.3 การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ โดยที่ปรึกษา (Consultant) จะเข้าไปถ่ายทอดความรู้ตัวต่อตัวหรือ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรืออาจจะมีลักษณะเข้าไปศึกษา เก็บข้อมูล วัดผล เพื่อประมวลผลกลับมาให้องค์กร เพื่อรับรู้ แล้วนำไปใช้หรือการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาคนพัฒนางานด้านต่าง ๆ มี 2 รูปแบบ คือ

1) การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Consulting) เหมาะสำหรับนำมาใช้ในหน่วยงานเพื่อการให้คำปรึกษาจะเป็นการพบกัน ระหว่างผู้ให้คำปรึกษา 1 คน กับผู้ขอคำปรึกษา 1 คน โดยร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้ขอรับคำปรึกษาสามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หรือเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างสัมพันธภาพ ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความอบอุ่น สบายใจ และไว้วางใจ

ขั้นตอนที่ 2 สสำรวจปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้สำรวจปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

ขั้นตอนที่ 3 เข้าใจปัญหา สาเหตุ ความต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา เข้าใจปัญหา สาเหตุ และความต้องการของตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 วางแผน แก้ปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพิจารณาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 ยุติการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาย้ำความเข้าใจที่เกิดขึ้นระหว่างที่ให้คำปรึกษา และช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีแรงจูงใจและกำลังใจที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง

2) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Consulting) หมายถึงการให้คำปรึกษาที่มีจำนวนผู้รับการปรึกษา 4 - 8 คน และต้องเป็นสมาชิกที่คนเดิมตั้งแต่เริ่มต้นการให้คำปรึกษาจนกระทั่งถึงขั้นยุติการให้คำปรึกษา ไม่ควรเป็นกลุ่มแบบเปิด (Opened Groups) เพราะกลุ่มลักษณะนี้ จะมีการเข้าออกของสมาชิกกลุ่มอยู่ตลอดเวลา คือ สมาชิกเก่าออกไปสมาชิกใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้การให้คำปรึกษาขาดความต่อเนื่อง มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นทำความเข้าใจ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา และสร้างสัมพันธภาพที่ดี ให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

ขั้นที่ 2 ขั้นปรับเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษาจะชี้แจงให้สมาชิกอภิปรายปัญหาการทำงาน สิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นประเด็นที่จะชี้แนะ หรือเรื่องที่ต้องให้ความรู้ ซึ่งหน่วยงานอาจให้ข้อมูลแก่ผู้ให้คำปรึกษาล่วงหน้าเพื่อการเตรียมตัวและตรวจสอบความต้องการให้ตรงกัน

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการ ขั้นนี้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะดีขึ้นมาก กล้าเปิดเผยตนเอง อภิปรายปัญหาตามความเป็นจริง ร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิก ทุกคนได้สำรวจตัวเอง เข้าใจปัญหาและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน รวมทั้งการให้และรับความรู้จากผู้ให้คำปรึกษา

ขั้นที่ 4 ขั้นยุติการให้คำปรึกษา เมื่อสมาชิกเข้าใจปัญหาอย่างกระจ่างและได้ความรู้ รวมทั้งแนวทางการนำไปปรับใช้ โดยทั่วไปแล้วการให้คำปรึกษาแต่ละครั้ง ควรใช้เวลา 45-50 นาที สำหรับการให้คำปรึกษารายบุคคล และ 60-90 นาที สำหรับการให้คำปรึกษากลุ่ม และควรอยู่ในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 3 เดือนต่อรายหรือต่อกลุ่ม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการนัดหมายอื่น ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อแผนการให้คำปรึกษาที่กำหนดไว้

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Social Learning) ซึ่งอยู่ในสัดส่วน 20% ของโมเดล 70:20:10 ที่เน้นให้เกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานร่วมกัน และการสะท้อนคิดร่วมกับผู้อื่น โดยลักษณะสำคัญของการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ การส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ผ่านกิจกรรม เช่น การระดมสมอง การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การอภิปรายกรณีศึกษา และการแชร์ประสบการณ์ตรง ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนได้รับแนวคิดใหม่ ๆ และมุมมองที่หลากหลาย เช่น การระดมสมอง (Brainstorming Session) ให้ผู้เข้าร่วมช่วยกันคิดแนวทางแก้ไขปัญหาในงานจริง การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Workshop) ผู้เข้าร่วมวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกรณีศึกษาจริง Peer Learning Session ให้ผู้เข้าร่วมแบ่งปันประสบการณ์ ความสำเร็จ และความท้าทายที่พบ Action Learning ผู้เข้าร่วมช่วยกันแก้โจทย์ปัญหาที่แต่ละคนกำลังเผชิญในงานจริง (Revans, 2011)

3. รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Classroom Training) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ทั้งลักษณะการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1) การอบรมภายใน (In-House Training) หมายถึง การจัดการอบรมเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีเฉพาะข้าราชการ บุคลากรขององค์กรที่จัดอบรมเท่านั้น ตามหัวข้อและวัตถุประสงค์อาจจัดภายในสถานหน่วยงาน หรืออาจไปเข้าสถานที่จัดอบรมนอกสถานประกอบการก็ได้

2) การอบรมภายนอก (Public Training) หมายถึง การส่งข้าราชการไปเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดให้กับผู้ที่เข้าร่วมรับการอบรมจากองค์กรต่าง ๆ สมัครเข้าร่วมรับการอบรมตามกำหนดการที่ผู้จัดจัดไว้มีทั้งที่เสียค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม เช่น บริษัทจัดฝึกอบรมต่าง ๆ หรือ หน่วยงานภาครัฐ หรืออาจไม่มีค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม

3.2 การอบรมผ่านระบบออนไลน์หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-training/E-learning) คือ กระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้แนวทางการพัฒนาทักษะซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

ปกติโดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ อาจมีวิทยากรที่ปรึกษาประจำรายวิชาคอยให้คำปรึกษาในการอบรมตลอดหลักสูตร นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมยังสามารถติดต่อปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย

3.3 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์ และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุม/ สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยให้รับผิดชอบการเตรียมข้อมูลในงานของตนได้ทบทวนข้อมูล สรุปประเด็นในงานของตน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็นและเจรจาต่อรอง รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับ งานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง เป็นต้น มีรูปแบบการดำเนินการดังนี้

1) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมจะได้รับทราบความคิดเห็นและมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการ ประชุม/สัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการตัดสินใจ

2) การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงานอื่น ผู้เข้าร่วมจะได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจมุมมองจากองค์กรภายนอก และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเฉพาะหน้า การรับรู้มุมมองวิธีคิด วิธีแก้ไขปัญหา รายละเอียดสาระสำคัญ และข้อสังเกตต่าง ๆ ที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมซึ่งอาจจะช่วย พัฒนาความคิดต่อยอดได้ ขั้นตอนของการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3) สำรวจความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม ทักษะการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจรวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/ สัมมนาให้ชัดเจน จึงต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

4) กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

5) สื่อสารให้ผู้ปฏิบัติทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/ สัมมนา โดยมอบหมายระบุให้ชัดเจนพร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูล

และประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

6) ให้จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้ทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางาน

7) การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนางานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อ้างอิงจาก

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model ประกอบด้วยการพัฒนาหลากหลายวิธีการ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการวิจัย ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ 3) การประชุมปฏิบัติการ

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรมหมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรม แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภวัต มิสตี้ (2562) โปรแกรม หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่แสดงรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาหรือการเสริมสร้างเพื่อมุ่งพัฒนาหรือเสริมสร้างกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เช่น การศึกษาโปรแกรมการศึกษาสำหรับเด็กที่พิการโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาอาชีพ โปรแกรมการเตรียมพร้อมทางอาชีพ

Barr and Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลโดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรมการปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers and Solomon (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Silvia and Rider (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะ ความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของผู้นำ ในด้านสติปัญญา ความรู้เชิงเทคนิค และการตระหนักรู้ตนเอง และพัฒนาทักษะที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผน หรือ ชุดกิจกรรมที่มีขั้นตอนในการพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมาย/เป้าหมายของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความน่า 2) ลักษณะของโปรแกรม 3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำไปใช้

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้สรุปกรอบแนวคิดขององค์ประกอบโปรแกรมไว้ ดังนี้ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การวัดและประเมินผล

เชษฐา คำคล่อง (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

ศักดิ์ดา คำโส (2557) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม

พิมพ์ิกา จันทไชย (2558) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ว่ามี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) วิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 6) การประเมินผล

สุรรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมมีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล

วิเชียร สมชาย (2561) ได้พัฒนาโปรแกรมซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีการพัฒนา 6) สื่อและเครื่องมือ และ 7) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมจากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ดังในตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	สัวิน จตุรารณ (2554)	อนันต์ พันนิก (2554)	สวาทย์ ยอดสละ (2556)	เชษฐา คาคล่อง (2557)	ศักดิ์ดา ค้าโล (2557)	พมพิภา จันทไชย (2558)	นุสรณ์ ดอนสัดย (2561)	พัชรินทร์ สงครามศรี (2561)	วิเชียร สมชาย (2561)	ความถี่
1. หลักการ				✓	✓		✓	✓	✓	5
2. วัตถุประสงค์			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. เนื้อหา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4. วิธีการดำเนินการ			✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
5. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6. กระบวนการจัดการเรียนรู้	✓									1
7. ความนำ		✓								1
8. ลักษณะของโปรแกรม		✓								1
9. เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม		✓								1
10. ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม			✓			✓				2
11. โครงสร้างของโปรแกรม			✓			✓				2
12. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา				✓					✓	2
13. กลุ่มเป้าหมาย	✓						✓	✓	✓	4

จากตาราง 2 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัย ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบของโปรแกรมในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ

2. วัตถุประสงค์
3. กลุ่มเป้าหมาย
4. เนื้อหา
5. การดำเนินการ
6. การประเมินผล

3. การพัฒนาโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Barr and Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
 - 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
 - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
 - 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ
- ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
 - 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
 - 2.2 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
 - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
 - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
 - 2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
 - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านการบริหารและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การทางด้านการอำนวยความสะดวกและการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

- 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
- 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่ง
ที่กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
- 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

- 2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ
- 2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
- 2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์กร และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณชนองค์กรที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน
องค์กรวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 7
ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการ ตาราง
กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและ
ความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการ
แนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และ
การตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระดับบุคคลระดับ
กลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
- ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
- ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
- ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Carolyn and others (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของ ผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่าง ผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตาม จุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้ วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นใน ระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของ

การฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่นๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอน บางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับ ในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn and others (2013)	ความถี่
การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	/							1
การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน	/	/		/		/		4
การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้	/							1

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	Carolyn and others (2013)	ความถี่
การจัดสร้างทิศทางเป้าหมาย วัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้	/		/		/	/		4
การใช้โปรแกรม	/	/	/		/			4
การออกแบบด้านประสบการณ์ ในการเรียนรู้	/		/	/	/	/	/	6
การประเมินผล	/	/	/		/	/	/	6
การตัดสินใจ		/			/			2
การจัดการทรัพยากร			/					1
การประเมินสิ่งแวดล้อม			/					1
ระบุแนวความคิดของโปรแกรม						/		1
การจัดลำดับแนวความคิดของ โปรแกรม						/		1
การเตรียมการสำหรับถ่ายโอน การเรียนรู้						/		1
การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						/		1
การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						/		1

จากตาราง 3 พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา ทฤษฎี โดยเลือกค่าคะแนนความถี่สูงสุด คือ การประเมินผล การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้ มีค่าความถี่เท่ากับ 6 รองลงมา คือ การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์สำหรับการเรียนรู้ การใช้โปรแกรม มีค่าความถี่เท่ากับ 4 แล้วผู้วิจัยได้เลือกและนำกระบวนการพัฒนาที่มีความหมายเดียวกันกับกระบวนการอื่นแต่ใช้ชื่อต่างกันมีจำนวน 15 กระบวนการย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่การพัฒนาโปรแกรมใหม่ ได้กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ
2. การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม
3. การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน ครอบคลุมใน 17 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอจอมพระ อำเภอสี่พระยา อำเภอลำดวน อำเภอสำโรงทาบ อำเภอเขวาสินรินทร์ อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม อำเภอรัตนบุรี อำเภอสนม อำเภอสังขะอำเภอโนนนารายณ์ อำเภอปราสาท อำเภอกาบเชิง อำเภอบัวเขต อำเภอพนมดงรัก และอำเภอศรีณรงค์ มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอต่าง ๆ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์, 2566) ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ จังหวัดร้อยเอ็ดและมหาสารคาม

ทิศใต้ ติดต่อกับ ราชอาณาจักรกัมพูชา

ทิศตะวันออกติดต่อกับ จังหวัดศรีสะเกษ

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดบุรีรัมย์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ตั้งอยู่ที่ บริเวณโรงเรียน วิรุฒนโยธิน อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ มีโรงเรียนมัธยมในสังกัดจำนวน 85 โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ออกเป็น 4 ขนาด (ตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียน) ดังนี้

ตาราง 4 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหารและครูผู้สอน
ขนาดเล็ก (1-119 คน)	7	259

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหารและครูผู้สอน
ขนาดกลาง (120-719 คน)	53	1,885
ขนาดใหญ่ (720-1,679 คน)	14	584
ขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป)	11	644
รวม	85	3,372

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นองค์กรคุณภาพมาตรฐานระดับสากล สร้างทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
6. ส่งเสริมระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อมุ่งสู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรมจริยธรรมมีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม โดยน้อมนำพระบรมราโชบาย รัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาและอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาวะที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ระดับประเทศ และนานาชาติ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ใช้เทคโนโลยี และน้อมนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการจัดการเรียนรู้

6. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ยึดหลักธรรมาภิบาลและน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ

7. สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ
5. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ปัญหาและอุปสรรค

ด้านผู้เรียน

1. ความเสี่ยงด้านยาเสพติด อุบัติเหตุ อุบัติภัย

2. ปัญหานักเรียนไม่จบตามกำหนดเวลาเนื่องจากออกกลางคัน ดิดุณย์ ดิด ร มส

3. นักเรียนบางส่วนขาดแรงบันดาลใจและขาดเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนในการเรียน
ด้านครูผู้สอน

1. ครูไม่จัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร
2. ครูไม่ออกแบบหน่วยการเรียนรู้และจัดทำแผนการเรียนรู้
3. ครูไม่ได้วัดผล ประเมินผลตามมาตรฐานตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ของหลักสูตร
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในวิชาชีพ
5. ครูยังไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ด้านการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค
3. โรงเรียนขนาดเล็กยังขาดครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปี

เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

5. ข้อมูลสารสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน

ด้านงบประมาณ

1. โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอ
2. ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญโดยตรง
ในการปฏิบัติงาน
3. มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณบ่อยครั้ง

ข้อเสนอแนะในการพัฒนา

ด้านผู้เรียน

1. ควรสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษสำหรับกิจกรรมการเข้าค่าย
พัฒนาผู้เรียน

2. ควรจัดทำหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับท้องถิ่น และความเป็นมาตรฐานสากล
ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด

3. ควรจัดฝึกอบรมการออกแบบนวัตกรรมและกิจกรรมการเรียนการสอนและ
ทบทวนความรู้ทุก ๆ ปี

4. ควรจัดซื้อการเรียนรู้ให้สถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดงบประมาณ

5. ควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีการวางระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ด้านครูผู้สอน

1. ครูทุกคนควรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ด้าน การออกแบบการจัดการเรียนรู้และผลิตสื่อการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลและการสร้างวินัย ทางการเงินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง
2. ควรสนับสนุนหรือจัดการให้มีครูที่มีความเชี่ยวชาญทุกสาขาวิชา
3. ไม่ควรให้ครูผู้สอนต้องไปรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียน การสอนหรือจัดให้มีครูส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียน การสอน
4. ควรสนับสนุนสถานศึกษาให้มีการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ในการเรียนการสอน
5. ควรสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้อาคารฝึกงานและเครื่องมืออุปกรณ์ให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในเชิงปฏิบัติ
6. ควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาฝีมือ แรงงานในอนาคต
7. ควรมีวิดิทัศน์แหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์หรืออื่นๆ แจกให้สถานศึกษาตามตัวชี้วัด

ด้านการบริหารจัดการ

1. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ควรลดความเหลื่อมล้ำการบริหารในแต่ละโรงเรียนและเพิ่มในด้านโอกาสและ ความเสมอภาค
3. ควรส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กมีครูผู้สอนที่ตรงกับวิชาเอก
4. ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการ ประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
5. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน

ด้านงบประมาณ

1. ควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณที่เพียงพอ
2. ควรพัฒนาผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณให้มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ โดยตรงในการปฏิบัติงาน
3. ควรสนับสนุนให้มีผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณโดยเฉพาะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อ้อย สิมรัมย์ (2554) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่พึงประสงค์ ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ และสร้างรูปแบบและประเมินรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ ด้านการนิเทศและการประเมินผล การจัดการเรียนรู้ และด้านการจัดบรรยากาศทางวิชาการ 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และการสร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการมีองค์ประกอบ 5 ส่วนคือ แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ วัตถุประสงค์ พฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ต้องพัฒนา แผนพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาพฤติกรรมภาวะ ผู้นำทางวิชาการซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ต้องการพัฒนา เตรียมการพัฒนา การพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

ชนิสรา ฮวดศรี (2556) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมิน ประสิทธิภาพ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้มีทักษะ มีการนำความรู้ ทักษะสู่การปฏิบัติ ในภาระงานรวมถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงาน กลุ่มเป้าหมายของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 6 คน ได้มาโดยวิธี การเลือกแบบเจาะจง มีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ของโปรแกรม 2) การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากขั้นตอนที่ 1 และจัดทำเอกสารประกอบ โปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของ โปรแกรม และ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมิน ประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานไปใช้เป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้พร้อมกับการนำสู่การปฏิบัติ

2) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างและพัฒนาขึ้นเมื่อนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม พบว่า 1) กลุ่มเป้าหมายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) หลังการพัฒนาตาม โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายมีทักษะตามภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มเป้าหมายมีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

พัชรินทร์ พันธุ์โตติ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูปฐมวัยประกอบด้วยครูผู้สอนชั้นอนุบาลปีที่ 1 จำนวน 105 คน และชั้นอนุบาลปีที่ 2 จำนวน 105 คน รวม 210 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy}) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.765$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วานสินธุ์ ผาโล (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเทคนิค

เดลฟาย เก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาฉันทามติของการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้ค่าสถิติมัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range) และวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมในการบ่งชี้คุณภาพของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบโดยพิจารณา ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนมที่พัฒนาได้ มีจำนวน 88 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 46 ตัวบ่งชี้ และเหมาะสมระดับมาก จำนวน 42 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหารมีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 23 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ และมีความเหมาะสม ระดับมาก จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และมีความเหมาะสม ระดับมาก จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านความสามารถในการบริหารการศึกษามีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 18 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ และมีความเหมาะสม ระดับมาก จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านความสามารถในการวางแผนการศึกษา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และมีความเหมาะสมระดับมาก จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ และมีระดับความเหมาะสมมาก จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านความสามารถในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม มีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และมีระดับความเหมาะสมมาก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการวิจัยจะได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ที่ใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาอื่น ๆ ต่อไป

วัลลภ ปยุตฺตรณ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมิน

ที่ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และครู จำนวน 129 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างแบบแบ่งชั้น ระยะที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสมแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.33–0.73 มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.82 แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้าน และ 11 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดพันธกิจ จำนวน 3 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัด และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีองค์ประกอบดังนี้ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงออกแบบเนื้อหาของโปรแกรมโดยเน้นเนื้อหาตามลำดับขั้นความต้องการจำเป็นที่มีความต้องการอันดับแรก คือ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน วิธีการพัฒนาคือการประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

อุไรวรรณ ศรีศักดิ์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2 ในปีการศึกษา 2558

จำนวน 1,902 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 440 คน กำหนดขนาดกลุ่ม ตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมด กับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เฉลี่ย 4.62 และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 21 ข้อ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด จำนวน 19 ข้อ มีความเหมาะสม มาก 2) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลปรากฏว่า สภาพปัจจุบันภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมากและอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึง ประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อพิจารณาความถี่สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาความถี่ น้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 41.36 ลำดับที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง คิดเป็น ร้อยละ 33.71 ลำดับที่ 3 การบูรณาการทุกกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.21 และลำดับสุดท้าย การ สร้างองค์ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 8.71 และผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่าความเหมาะสม ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหา น้อยที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ความจำเป็นในการเสริมสร้างโปรแกรม ปัญหาสอดคล้องกับสภาพจริง และแนวทางการแก้ปัญหาเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ การจัดเรียงเนื้อหา การบูรณาการทุกกิจกรรม และตรวจสอบ การบรรลุวัตถุประสงค์ ตามลำดับ

อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จาก

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำนวน 148 คน คนได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนิเทศการสอน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการกำหนดพันธกิจ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผล เนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน Module 2 การกำหนดพันธกิจ Module 3 การนิเทศการสอน และ Module 4 การบริหารหลักสูตร ซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด

ศิริ ศิริภิมย์ และอาคม อึ้งพวง (2566) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครู รวม 312 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

2) ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน และการนิเทศการสอน
- 3) การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Yamada (2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเฟลสโน รัฐแคลิฟอร์เนียพบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสิทธิภาพในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการในด้านการศึกษา 3) ประสิทธิภาพในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน

McEwan (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาฝึกรอบมประจําการเพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการใช้เครื่องมือของ Hallinger and Murphy (1985) ที่เรียกว่า The Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปในทางที่ดีขึ้นทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่นๆมีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ เป็นที่สงสัยกันว่าความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นหันไปใส่ใจกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มากกว่าสร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพิ่มความหลังที่ส่งสมกันมาให้กับโรงเรียน และส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระสุนมหัศจรรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้พัฒนาบริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ถึงเวลาที่จะต้องเคลื่อนไปให้มากกว่าคำบรรยายสวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำ ไปสู่การทำงานหนักเพื่อเข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน ในท้ายที่สุดเราก็ต้องหาสมบัติมีค่าของโรงเรียนต่อไป สมบัติมีค่าอย่าง เช่น การเน้นทางวิชาการซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะความล่าช้าที่เป็นลบของสถานะต่อทางเศรษฐกิจและสังคม

Ruff and Shoho (2005) ได้ศึกษากรณีศึกษารูปแบบความคิด (Mental Models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่ามีระดับการ บูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบทางความคิดในการอธิบายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

Alig-Mielcarek (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่ที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้

Kaplan (2006) ได้ทำวิจัยเรื่องการทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผลกระทบในการเปลี่ยนสภาพโรงเรียน เป็นกรณีศึกษาโรงเรียนฟิสิกฮอลล์ (Felix Holt School) โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพแห่งชาติ (Ofsted) และเอกสารประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ถึง ค.ศ. 1999 และ ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนและได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครู และพนักงานฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ ยังได้ทำการสังเกตการเรียนการสอน การจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่ และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะค้นหาว่าโรงเรียนฟิสิกฮอลล์ มีการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบัน ด้วยการใชภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการศึกษากรณีศึกษาของโรงเรียนฟิสิกฮอลล์ได้ข้อค้นพบว่า โรงเรียนฟิสิกฮอลล์สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่างดูได้จากในระยะ 12 ปี ของการขับเคลื่อนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านมาตรฐานแห่งชาติในระดับ ALevel จาก 20% เป็น 50% และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า พบว่าเนื่องจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

Chen Brown and O'Donnell (2015) ได้ศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการเป็นผู้นำความคิดเห็นในการสื่อสารความไว้วางใจและอิทธิพลที่มีต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การถ่ายทอดความรู้และการระบอบองค์กร พบว่า การศึกษานี้ มีความมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบอิทธิพลที่ผู้นำความคิดเห็นภายในองค์กรมีต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรอื่นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานและการระบอบองค์กรของตน พฤติกรรมของผู้บริโภคและวรรณกรรมด้านเทคโนโลยี เป็นผลงานวิจัยความเป็นผู้นำทางความคิดที่เกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำความคิดเห็นภายในองค์กร การศึกษาครั้งนี้ได้ตรวจสอบผู้นำความคิดเห็นในอุดมคติความคล่องแคล่วและความรู้

ความสามารถขององค์กรในด้านความรู้สึกและความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจของผู้นำความคิดเห็นในฐานะผู้รู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวกับงานและการระบุงองค์กร สมมติฐานและรวบรวมข้อมูลจาก 646 คน ที่ไม่เหมือนกันที่ทำงานในหลายองค์กรโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยจะถูกกล่าวถึงพร้อมกับการตีความข้อจำกัดของการศึกษาและแนวทางการวิจัยในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ในการบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ทำงานร่วมกับครู กระตุ้นให้คำแนะนำ และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ คือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการ สนับสนุนให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ มีการนิเทศการเรียนการสอน เพื่อให้การช่วยเหลือแก่ครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



บทที่ 3

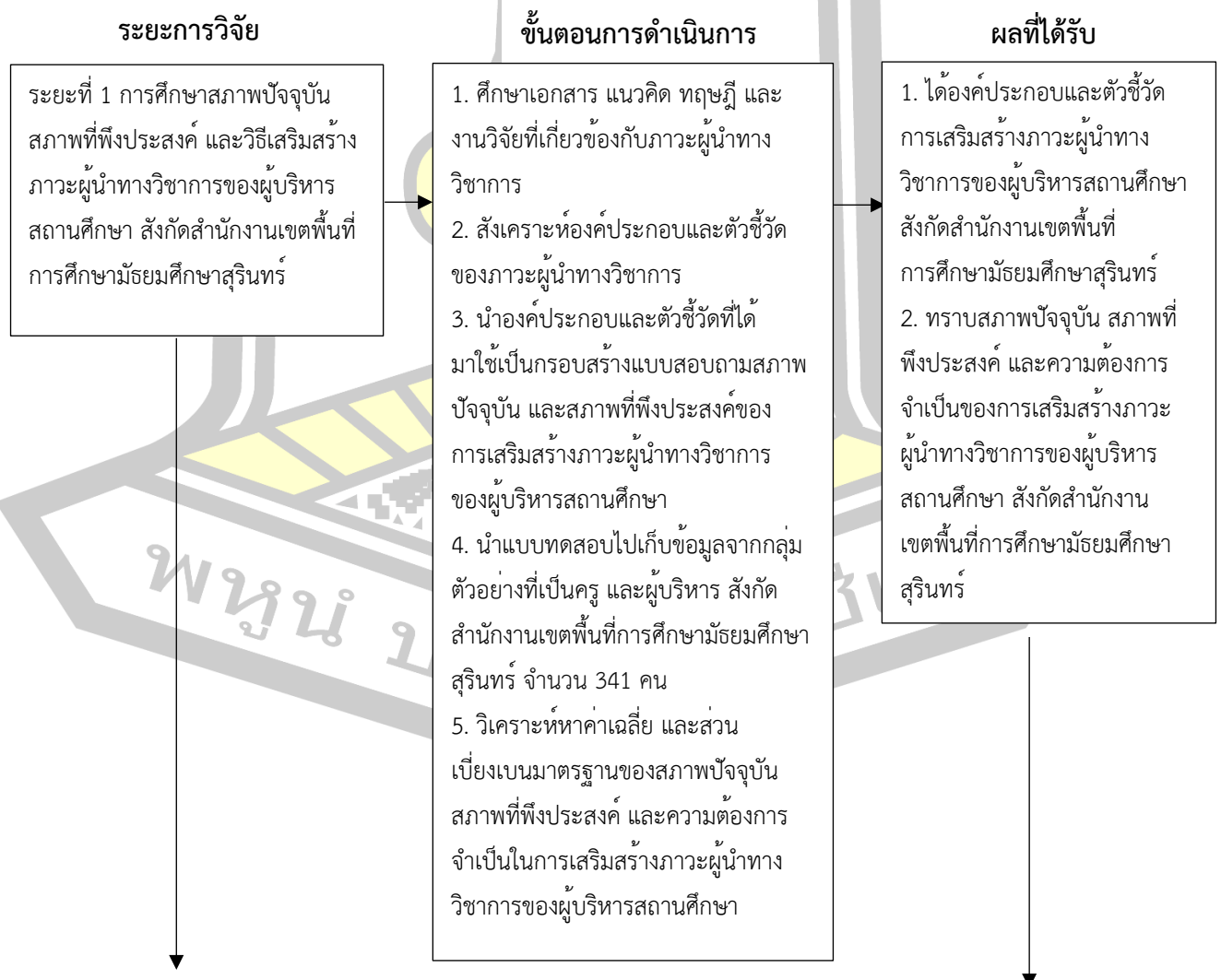
วิธีดำเนินการวิจัย

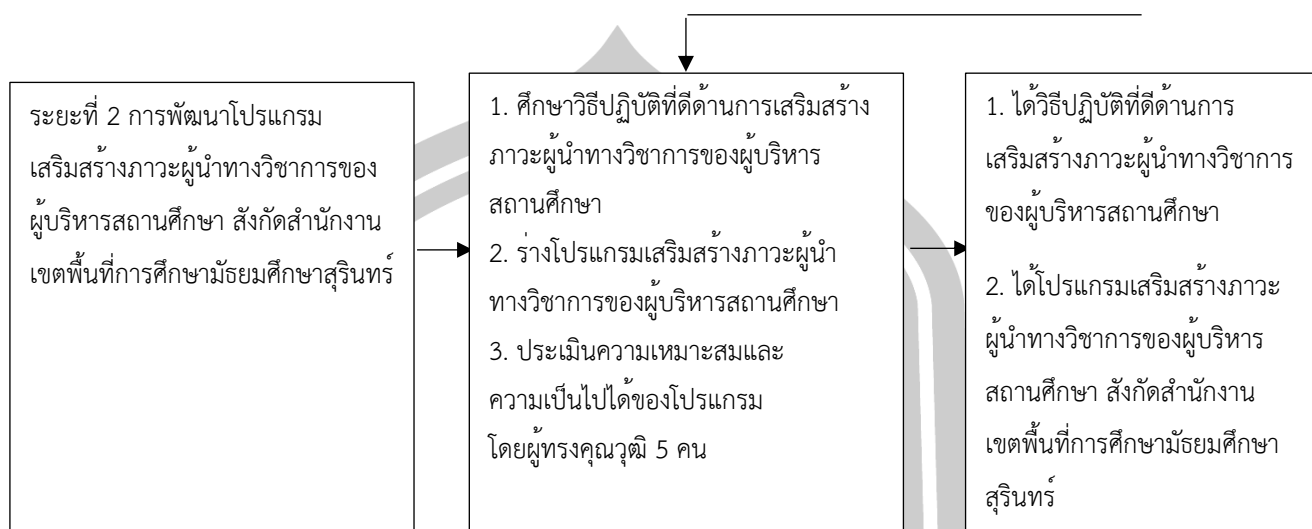
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ





ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาแล้วสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 3,372 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนด
ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie & Morgan (1970; อ้างถึงใน อรุณช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)
ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น
ที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05 มีวิธีการสุ่มดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม

1.2.2 จำนวนขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

1.2.3 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดโรงเรียนโดยการหาอัตราส่วน

(k) ระหว่างประชากร (N) และกลุ่มตัวอย่าง ตามสัดส่วน ได้จำนวนโรงเรียน 85 แห่ง จำนวน 341 คน ดังตารางและใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่มจากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 26 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 191 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 59 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 341 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ออกเป็น 4 ขนาด (ตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียน) ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก 7 โรงเรียน ผู้บริหารและครู	จำนวน 259 คน
โรงเรียนขนาดกลาง 53 โรงเรียน ผู้บริหารและครู	จำนวน 1,885 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่ 14 โรงเรียน ผู้บริหารและครู	จำนวน 584 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 11 โรงเรียน ผู้บริหารและครู	จำนวน 644 คน
ประชากร 85 โรงเรียน ผู้บริหารและครู	จำนวน 3,372 คน

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 26 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 191 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 59 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 341 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด ดังนี้

ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	7	252	259	4	22	26
ขนาดกลาง	111	1,774	1,885	62	129	191
ขนาดใหญ่	70	514	584	10	49	59
ขนาดใหญ่พิเศษ	55	589	644	9	56	65
รวม	243	3,129	3,372	85	256	341

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบเติมคำ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานทางวิชาการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale) โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale)

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย แล้วจึงสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิด

3.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ และศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 กำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบ ประเด็นเนื้อหา โครงสร้างของแบบสอบถาม และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

3.4 วิเคราะห์นัยสำคัญเฉพาะ แล้วกำหนดโครงสร้างของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านให้สอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด

3.5 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3.6 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความครอบคลุมรายการที่ต้องการวัด การใช้ภาษาที่ชัดเจน โดยปรับปรุงก่อนนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบ

3.7 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถาม และข้อเสนอแนะในส่วนต่าง ๆ แล้วแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งในการตรวจสอบนี้ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับกรอบการวิจัย มีเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|----------|----|---|
| ให้คะแนน | +1 | ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง |
| ให้คะแนน | 0 | ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง |
| ให้คะแนน | -1 | ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง |

ในการตรวจสอบเครื่องมือครั้งนี้ มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.8.1 ผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ทางด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนา จินดาศรี คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ วุฒิการศึกษา ศษ.ม. สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา

3.8.2 ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาทางการศึกษาอื่น ๆ และมีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

3.8.2.1 ดร.วิเชียร วาพัทไทย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ วุฒิการศึกษา ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3.8.2.2 นายพิศิษฐ์ ไพโรสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังขะ จังหวัดสุรินทร์ วุฒิการศึกษา กศ.ม. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.8.2.3 นายธีรภาพ วลามิตร รองผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร จังหวัดสุรินทร์ วุฒิการศึกษา กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.8.3 ครูผู้สอน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย จำนวน 1 คน ได้แก่ นางสาวสุวรรณี เสาร์ทอง ครูโรงเรียนสิรินธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ วุฒิการศึกษา วท.ม. สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

3.9 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent : IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถาม พบว่า มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 จึงคัดเลือกไว้ทุกข้อ

3.10 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) เลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach' Alpha Coefficient) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ผลการหาคุณภาพมีรายละเอียดดังนี้

3.10.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.316-0.779 และมีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.917

3.10.2 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.274-0.874 และมีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.837

3.11 จัดทำแบบสอบถามฉบับจริง และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและจัดส่งทางไปรษณีย์ และนัดหมายเพื่อขอรับคืนด้วยตนเองภายในเวลา 2 สัปดาห์ ด้วยตนเองและผ่านผู้รับ-ส่งหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

5. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.1.2 บันทึกข้อมูล ค่าคะแนนลงในคอมพิวเตอร์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของสภาพปัจจุบันและ

สภาพที่พึงประสงค์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51-5.00	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง วิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง วิชาการ อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง วิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง วิชาการ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง วิชาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลของ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ ค่า PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของ
ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือ
ความคาดหวัง (Importance)
D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of
Success)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธี วิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC)

6.1.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

6.1.3 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ความถี่

6.2.2 ร้อยละ

6.2.3 ค่าเฉลี่ย

6.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 ดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified})

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{modified}) ซึ่งได้วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

1.2 ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 3 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำมาสร้าง ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.4 นำร่างโปรแกรมฯ ที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1.5 สรุปและรายงานผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ดังนี้

2.1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ แสดงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถบริหารสถานศึกษาและได้รับรางวัลมากมาย ได้แก่ รางวัลการแข่งขันตอบปัญหาวิทยาศาสตร์ โรงเรียนสิรินธรมีการจัดการแข่งขันตอบปัญหาวิทยาศาสตร์ และมอบรางวัลให้กับนักเรียนที่ชนะเลิศและรองชนะเลิศ รางวัลนักเรียนพระราชทาน รางวัลการแข่งขัน multi-skill Competition โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย มีการส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน multi-skill Competition และได้รับรางวัลต่าง ๆ และมีการประกวดเช่น “ประกวดวีรวิหนังสือที่รักและชื่นชอบ Read & Reflect & Share” ซึ่งมีการมอบรางวัลให้กับนักเรียนที่ชนะเลิศและรองชนะเลิศ และครูที่ปรึกษาของนักเรียนที่ได้รับรางวัลก็ได้รับการยกย่องและมอบรางวัลเช่นกัน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธร

2.1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ แสดงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถบริหารสถานศึกษาและได้รับรางวัลมากมาย ได้แก่ รางวัลโรงเรียนพระราชทาน รางวัล IQA AWARD ระดับยอดเยี่ยม จาก สพฐ. รางวัลภูมิศาสตร์โอลิมปิกระดับชาติ โดยได้รับรางวัลเหรียญทองแดง และรางวัลคะแนนรวมสูงสุดสำหรับศูนย์ภูมิภาค วิชา FWE (ภาคสนาม) และได้รับการคัดเลือกจาก สพฐ. ให้เป็นสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร

2.1.3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ แสดงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถบริหารสถานศึกษาและได้รับรางวัลมากมาย ได้แก่ รางวัลเหรียญทอง ระดับภูมิภาค “หนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม” จากผลงานการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และความสามารถในการทำงานเป็นทีม รางวัล OBEC AWARDS ชนะเลิศ เหรียญทองระดับชาติ รางวัล IQA AWARDS โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และรางวัล Best Practice ด้านการจัดการศึกษาแนวสะเต็มศึกษา คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวเขตวิทยา

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารหรืออาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ได้แก่

2.2.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภธนภุช ยอดสละ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ วุฒิกการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.1.2 อาจารย์ ดร.นวิรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ อาจารย์สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ วุฒิกการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.2 ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาโท ขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 3 คน ได้แก่

2.2.2.1 ดร.สำเริง บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ วุฒิกการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและการบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์

2.2.2.2 นายจิระพรรณ เพียรมี ผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธร สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ วุฒิกการศึกษา กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย มหาสารคาม

2.2.2.3 นายสังเวียน ประคองเชื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนมหารวิทยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ วุฒิกการศึกษา ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 มี 2 ประเภท ดังนี้

3.1.1 แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบ มีโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 วิธีปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา

3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ จำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะ และประเด็นต่าง ๆ สำหรับการปรับปรุงโปรแกรม (ถ้ามี)

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 แบบสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

3.2.1.1 นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ และผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มาจัดทำเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3.2.1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม และขอรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะโดยให้เขียนแยกข้อคำถามที่ได้จากค่าความต้องการจำเป็น ให้แยกเป็นข้อย่อยของแต่ละด้าน และเห็นชอบให้นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.1.3 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ และจัดพิมพ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

3.2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสม ความ เป็นไปได้ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม ความ เป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3.2.2.3 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เป็น แบบประเมินมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

ให้ 4 คะแนน หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

ให้ 3 คะแนน หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

ให้ 2 คะแนน หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ฉบับร่าง เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของแบบประเมิน และการใช้ภาษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไข โดยให้ปรับปรุงข้อคำถามให้กระชับ และสื่อความหมายได้ชัดเจน และเห็นชอบให้นำไปใช้เก็บรวบรวม ข้อมูลต่อไป

3.2.2.5 ปรับปรุงแบบประเมิน และจัดพิมพ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การสัมภาษณ์

4.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึง ผู้ให้สัมภาษณ์ (บริหารสถานศึกษาที่เป็น Best Practices) จำนวน 3 คน

4.1.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อขออนัดหมายวันและเวลาในการเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ และดำเนินการส่งแบบสัมภาษณ์ไปให้แก่ผู้บริหารล่วงหน้าผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ เพื่อให้ผู้บริหารได้เตรียมความพร้อมและทำความเข้าใจประเด็นการสัมภาษณ์ล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

4.1.3 ผู้วิจัยเดินทางไปพบผู้บริหารสถานศึกษาตามกำหนดนัดหมาย ทำการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง

4.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

4.2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อขออนุญาตประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

4.2.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขออนัดหมายวันและเวลาในการเข้าพบเพื่อประเมินโปรแกรม และส่งเอกสาร ได้แก่ โปรแกรมฯ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเตรียมความพร้อมและทำความเข้าใจ ล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน

4.2.3 ผู้วิจัยเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิตามกำหนดนัดหมาย เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และขอรับทราบข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงโปรแกรมฯ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำกับข้อมูล

5.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และพิมพ์ข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5.1.2 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ผู้วิจัยจัดเรียงแบบประมินที่ได้รับคืนมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของการตอบแล้วตรวจให้คะแนน

5.1.3 หลังจากตรวจให้คะแนนแบบประเมินแต่ละข้อเรียบร้อยแล้ว ทำการลงรหัสผลคะแนน เพื่อความสะดวกในการบันทึกข้อมูล จัดเรียงแบบประเมินและบันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลต่อไป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังนี้ (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

ค่าเฉลี่ย ความหมาย

4.51–5.00 โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.51–4.50 โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก

2.51–3.50 โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง

1.51–2.50 โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อย

1.00–1.50 โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ร้อยละ (Percentage) (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนคนทั้งหมด

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558)

$$S.D. = \frac{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่ม

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

เมื่อ ค่า PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของ

ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือ

ความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

พูน ปณ จิโต ชีเว

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน สภาพปัจจุบัน
I	แทน สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตาราง 6

ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหาร	85	24.93
1.2 ครู	256	75.07
รวม	341	100.00
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	220	64.52
2.2 ปริญญาโท	121	35.48
2.3 ปริญญาเอก	-	-
รวม	341	100.00
3. ประสบการณ์การทำงานทางวิชาการ		
3.1 1-5 ปี	22	6.45
3.2 มากกว่า 5 ปี -10 ปี	114	33.43
3.3 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	205	60.12
รวม	341	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 75.07 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 64.52 และมีประสบการณ์การทำงานทางวิชาการ มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60.12

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
ปรากฏผลดังตาราง 7 - 11

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	3.53	0.89	มาก	4.60	0.90	มากที่สุด
2. การบริหารและพัฒนาหลักสูตร	3.34	0.93	ปานกลาง	4.48	0.85	มาก
3. การบริหารการจัดการเรียนรู้	3.12	0.76	ปานกลาง	4.28	0.80	มาก
4. การนิเทศร่วมมือพัฒนา	3.26	0.87	ปานกลาง	4.30	0.82	มาก
โดยรวม	3.27	0.91	ปานกลาง	4.38	0.88	มาก

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด มีความทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	3.57	0.96	มาก	4.48	0.89	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	3.62	0.83	มาก	4.63	0.94	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบเป้าหมายของสถานศึกษา ให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ	3.42	0.94	ปานกลาง	4.93	0.78	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศ เน้นคุณภาพ มีมาตรฐาน และมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม	3.49	0.85	ปานกลาง	4.43	0.92	มาก
5. สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานของ	3.55	0.78	มาก	4.87	0.88	มากที่สุด

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
สถานศึกษา						
6. สถานศึกษามีปฏิทิน การดำเนินงานที่สอดคล้องตาม แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งในระดับกลุ่มงาน งาน และบุคคล	3.50	0.69	ปานกลาง	4.44	0.66	มาก
7. สถานศึกษามีการประกาศ เป้าหมายและแผนการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้รับทราบอย่างทั่วถึง และนำสู่การปฏิบัติเป็นมาตรฐาน เดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา	3.43	0.80	ปานกลาง	4.42	0.71	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายและแผนงาน ในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	3.64	0.82	มาก	4.79	0.91	มากที่สุด
โดยรวม	3.53	0.89	มาก	4.60	0.90	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.82) รองลงมา คือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.83) และข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงวิสัยทัศน์

พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด มีความทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.96) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ระดับมาก 4 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ข้อ 5 สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษา และคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.88) และข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ปรากฏ ผู้แทนชุมชนและผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย	3.58	0.93	มาก	4.24	0.84	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนการบริหารหลักสูตรที่ครอบคลุม 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศ	3.30	0.74	ปานกลาง	4.35	0.75	มาก

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ติดตามผลการใช้หลักสูตร 4) การ ประเมินผลการใช้หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร โดยผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม						
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่าง หลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตร บูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และคุณภาพผู้เรียน	3.22	0.91	ปานกลาง	4.79	0.85	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนา ผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัด การศึกษาอย่างคุ้มค่าและ มีประสิทธิภาพ	3.13	0.84	ปานกลาง	4.60	0.73	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ มีการบันทึกผลการใช้หลักสูตร และ มีการตรวจสอบประเมินผลคุณภาพ ผู้เรียนตามมาตรฐานและตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้	3.28	0.74	ปานกลาง	4.32	0.83	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ นิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร มีการ บันทึกผลการนิเทศด้วยเครื่องมือที่ เหมาะสม และนำผลการนิเทศ	3.47	0.71	ปานกลาง	4.39	0.88	มาก

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
สู่การพิจารณาประเมินหลักสูตร						
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้ วิธีการ เครื่องมือ และกระบวนการ ที่เหมาะสม	3.30	0.95	ปานกลาง	4.65	0.79	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร สถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็น หลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	3.33	0.82	ปานกลาง	4.45	0.83	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร ในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	3.45	0.88	ปานกลาง	4.52	0.81	มากที่สุด
โดยรวม	3.34	0.93	ปานกลาง	4.48	0.85	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง 8 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ปรากฏ ผู้แทนชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.93) รองลงมา คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร มีการบันทึกผลการนิเทศด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และนำผลการนิเทศสู่การพิจารณาประเมินหลักสูตร ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.71) และข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.88) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ระดับมาก 5 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.85) รองลงมาคือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และกระบวนการที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.79) และข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดการเรียนการสอนได้	3.12	0.88	ปานกลาง	4.10	0.82	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล	3.07	0.91	ปานกลาง	4.24	0.87	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดูแลนักเรียนทั้งทางกายและ	3.22	0.72	ปานกลาง	3.99	0.79	มาก

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ทางใจ ให้มีความพร้อมสำหรับ การเรียนรู้						
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะ ในการศึกษาหาความรู้และทักษะ แห่งศตวรรษที่ 21	3.01	0.95	ปานกลาง	4.17	0.75	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิด ความเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียน แต่ละคน เพื่อสามารถจัดการเรียน การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.03	0.89	ปานกลาง	4.52	0.84	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีกระบวนการติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้านักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.10	0.83	ปานกลาง	4.46	0.71	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีระบบการพัฒนาคุณภาพครู ให้เป็นครูมืออาชีพ	3.05	0.58	ปานกลาง	4.19	0.74	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครู และบุคลากรทางการศึกษา โดย สนับสนุนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ	3.16	0.92	ปานกลาง	4.26	0.81	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัด การเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน	3.08	0.69	ปานกลาง	4.50	0.75	มาก

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง	3.02	0.67	ปานกลาง	4.36	0.73	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย การเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.11	0.79	ปานกลาง	4.39	0.87	มาก
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.26	0.64	ปานกลาง	4.21	0.83	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน	3.10	0.66	ปานกลาง	4.27	0.82	มาก
14. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา	3.18	0.92	ปานกลาง	4.16	0.74	มาก
15. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเอื้อต่อการพัฒนาดตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา	3.09	0.77	ปานกลาง	4.35	0.86	มาก

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
16. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ บริหารการจัดการเรียนรู้ในทุกขั้นตอน ตามความเหมาะสม	3.31	0.88	ปานกลาง	4.33	0.81	มาก
โดยรวม	3.12	0.76	ปานกลาง	4.28	0.80	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 16 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.88) รองลงมา คือ ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.64) และข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดูแลนักเรียนทั้งทางกายและทางใจ ให้มีความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.84) รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.75) และข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.46$ S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจการนิเทศภายในและ สามารถนิเทศภายใน เพื่อพัฒนา ครูและพัฒนาการจัดการเรียน การสอนได้	3.00	0.94	ปานกลาง	4.50	0.78	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพ การศึกษา และนำหลักการประกัน คุณภาพการศึกษามาใช้เป็นแบบแผน ในการพัฒนาวิชาการ	3.03	0.86	ปานกลาง	4.23	0.71	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้เกิดการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน	3.12	0.81	ปานกลาง	4.60	0.88	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ วางแผนการนิเทศร่วมมือพัฒนา และ มีการดำเนินการนิเทศอย่างน้อย ภาคเรียนละ 2 ครั้ง	3.30	0.93	ปานกลาง	4.19	0.75	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ จัดทำคู่มือการนิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศร่วมมือพัฒนา	2.96	0.77	ปานกลาง	4.68	0.74	มากที่สุด

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศ โดยระบุหน้าที่ อย่างชัดเจน	3.07	0.84	ปานกลาง	4.15	0.77	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ นิเทศและสังเกตการสอนตามแผน การนิเทศร่วมมือพัฒนา	3.33	0.59	ปานกลาง	4.10	0.79	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ให้ข้อเสนอแนะทันทีหลังการนิเทศ	3.42	0.93	ปานกลาง	4.19	0.84	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ การประเมินผลการนิเทศเพื่อนำสู่ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	3.50	0.67	ปานกลาง	4.10	0.75	มาก
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการร่วมวางแผนพัฒนาครูในการ จัดการเรียนการสอนตามผลการนิเทศ	3.12	0.89	ปานกลาง	4.31	0.82	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ กำหนดช่วงเวลาในการติดตามผล การพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสม	3.55	0.85	มาก	4.32	0.77	มาก
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้มีการจัดทำรายงานผลการนิเทศ ร่วมมือพัฒนา	3.46	0.65	ปานกลาง	4.23	0.84	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ นิเทศร่วมมือพัฒนาในทุกขั้นตอน ตามความเหมาะสม	3.48	0.63	ปานกลาง	4.33	0.79	มาก
โดยรวม	3.26	0.87	ปานกลาง	4.30	0.82	มาก

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา พบว่า โดยรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้ออยู่ในระดับปานกลาง 12 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดช่วงเวลาในการติดตามผลการพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.85) รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถการประเมินผลการนิเทศเพื่อนำสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.67) และข้อ 13 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือพัฒนาในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ อยู่ในระดับมาก 11 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคู่มือการนิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศร่วมมือพัฒนา ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.88) และข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจการนิเทศภายในและสามารถนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาครูและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ปรากฏผล ดังตาราง 12 – 16



ตาราง 12 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)
และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวมและรายด้าน	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	4.65	3.53	0.30	4
2. การบริหารและพัฒนาหลักสูตร	4.48	3.34	0.34	2
3. การบริหารการจัดการเรียนรู้	4.28	3.12	0.37	1
4. การนิเทศร่วมมือพัฒนา	4.30	3.26	0.32	3
โดยรวม	4.38	3.27	0.34	-

จากตาราง 12 พบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้
ลำดับที่ 1 การบริหารการจัดการเรียนรู้ ลำดับที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร ลำดับที่ 3
การนิเทศร่วมมือพัฒนา และลำดับที่ 4 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตามลำดับ

ตาราง 13 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)
และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และ ปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาให้สอดคล้องตามนโยบายของต้น สังกัด มีความทันสมัย และครอบคลุมภารกิจ	4.48	3.57	0.25	6

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสູ​ร​น​ิ​ร​ ด้​น​การกํา​หนดเป้า​หมาย และแผนงาน	I	D	PNI _{modified}	ลําดับ
ของสถานศึกษา				
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.63	3.62	0.28	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบ เป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงาน ด้านวิชาการ	4.79	3.42	0.40	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน การดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนา ความเป็นเลิศ เน้นคุณภาพมีมาตรฐาน และ มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม	4.43	3.49	0.27	5
5. สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษา และคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงาน ของสถานศึกษา	4.87	3.55	0.37	2
6.สถานศึกษามีปฏิทินการดำเนินงานสอดคล้อง ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งใน ระดับกลุ่มงาน งาน และบุคคล	4.44	3.50	0.27	5
7. สถานศึกษามีการประกาศเป้าหมายและ แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้รับทราบ อย่างทั่วถึง และนำสู่การปฏิบัติเป็นมาตรฐาน เดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา	4.22	3.43	0.23	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายและแผนงานในทุกชั้นตอนตาม ความเหมาะสม	4.93	3.64	0.36	3
โดยรวม	4.60	3.53	0.30	-

จากตาราง 13 พบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยรวม เท่ากับ 0.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบ เป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.40$) รองลงมา คือ ข้อ 5 สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงานของ สถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.37$) และข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.36$) ตามลำดับ

ตาราง 14 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนา หลักสูตร	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษา ปราชญ์ ผู้แทน ชุมชน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย	4.24	3.58	0.18	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผน การบริหารหลักสูตรที่ครอบคลุม 1) การพัฒนา หลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตาม ผลการใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้ หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม	4.35	3.30	0.32	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนา หลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง	4.79	3.22	0.49	1

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนา หลักสูตร	I	D	PNI _{modified}	ลำดับ
หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และ หลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาและคุณภาพผู้เรียน				
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้าง หลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัด การศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ	4.60	3.13	0.47	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการบันทึก ผลการใช้หลักสูตร และมีการตรวจสอบ ประเมินผลคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานและ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.32	3.28	0.32	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศติดตาม ผลการใช้หลักสูตร มีการบันทึกผลการนิเทศ ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และนำผลการนิเทศ สู่การพิจารณาประเมินหลักสูตร	4.39	3.47	0.26	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผล การใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และ กระบวนการที่เหมาะสม	4.65	3.30	0.41	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุง คุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนา ให้เป็นหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	4.45	3.33	0.34	4
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารและ พัฒนาหลักสูตรในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	4.52	3.45	0.31	6
โดยรวม	4.48	3.34	0.34	-

จากตาราง 14 พบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยรวม เท่ากับ 0.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดสามลำดับแรก คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ($PNI_{modified} = 0.49$) รองลงมา คือ ข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.47$) และข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และกระบวนการที่เหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.41$) ตามลำดับ

ตาราง 15 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดการเรียนการสอนได้	4.10	3.12	0.32	9
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผล	4.24	3.07	0.38	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดูแลนักเรียนทั้งทางกายและทางใจ ให้มีความพร้อมสำหรับการเรียนรู้	3.99	3.22	0.24	12
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนา นักเรียนให้มีทักษะในการศึกษาหาความรู้และ	4.17	3.01	0.39	6

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการ การเรียนรู้	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21				
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ วิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจ ความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	3.03	0.49	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มี กระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า นักเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.46	3.10	0.44	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีระบบ การพัฒนาคุณภาพครูให้เป็นครูมืออาชีพ	4.19	3.05	0.37	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและ บุคลากรทางการศึกษาโดยสนับสนุนให้มี ความพร้อมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ได้เต็มตามศักยภาพ	4.26	3.16	0.34	8
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนา ผู้เรียน	4.50	3.08	0.46	2
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้าง มาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ด้วยเครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง	4.36	3.02	0.43	4
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ จัดการสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย การเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.39	3.11	0.41	5
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้าง และบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและ	4.21	3.26	0.29	11

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการ การเรียนรู้	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
ภายนอกสถานศึกษา				
13. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุน ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ เรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน	4.27	3.10	0.38	7
14. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา	4.16	3.18	0.31	10
15. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้าง บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และ เอื้อต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	3.09	0.41	5
16. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร การจัดการเรียนการสอนในทุกขั้นตอนตาม ความเหมาะสม	4.33	3.31	0.31	10
โดยรวม	4.28	3.12	0.37	-

จากตาราง 15 พบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) โดยรวม เท่ากับ 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดสามลำดับแรก คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.49$) รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน ($PNI_{modified} = 0.46$) และข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า นักเรียนอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified} = 0.44$) ตามลำดับ

ตาราง 16 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)
และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือ
พัฒนา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ การนิเทศภายในและสามารถนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาครูและพัฒนาการจัดการเรียน การสอนได้	4.50	3.00	0.50	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ การประกันคุณภาพการศึกษา และนำหลักการ ประกันคุณภาพการศึกษามาใช้เป็นแบบแผน ในการพัฒนาวิชาการ	4.23	3.03	0.39	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการ นิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.60	3.12	0.47	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน การนิเทศร่วมมือพัฒนา และมีการดำเนินการ นิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง	4.19	3.30	0.27	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคู่มือการ นิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศร่วมมือ พัฒนา	4.68	2.96	0.58	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศ โดยระบุหน้าที่อย่างชัดเจน	4.15	3.07	0.35	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศและ สังเกตการสอนตามแผนการนิเทศร่วมมือพัฒนา	4.10	3.33	0.23	9

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาสູຣິນທຸຣ໌ ດ້ານການນິເທສຣ່ວມມືພັດທະນາ	I	D	$PNI_{modified}$	ລຳດັບ
8. ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສາມາດ ໃຫ້ຂໍສະໂນແນະທັນທຶຮລັງການນິເທສ	4.19	3.42	0.23	9
9. ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສາມາດການປະເມີນ ຜລການນິເທສເພື່ອນຳສູ່ການພັດທະນາການຈັດການຮຽນ ການສອນ	4.10	3.50	0.17	11
10. ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສ່ຮເສຣິມໃຫ້ມີການຮ່ວມ ວາງແຜນພັດທະນາຮູບໃນການຈັດການຮຽນການສອນ ຕາມຜລການນິເທສ	4.31	3.12	0.38	5
11. ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສາມາດກຳນົດ ຮ່ວງເວລາໃນການຕິດຕາມຜລການພັດທະນາຮູບ ໄດ້ອ່າຍ່າງເໝາະສົມ	4.32	3.55	0.22	10
12. ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສ່ຮເສຣິມໃຫ້ມີການຈັດທຳ ຮາຍງານຜລການນິເທສຮ່ວມມືພັດທະນາ	4.23	3.46	0.22	10
13. ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສ່ຮເສຣິມໃຫ້ຜູ້ໄດ້ບັງຄັບ ບັງຮາມີສ່ຮວນຮ່ວມໃນການນິເທສຮ່ວມມືພັດທະນາ ໃນທຸກຂັ້ນຕອນຕາມເໝາະສົມ	4.33	3.48	0.24	8
ໂດຍຮວມ	4.30	3.26	0.32	-

ຈາກຕາຣາງ 16 ພົບວ່າ ການສຮີມສ້າງຮາຍຜູ້ນຳທາງວິຮາການຂອງຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາ
ສັງຄັດສຳນັກງານເຂດພື້ນທຶການສຶກສາມັຮຍມສຶກສາສູຣິນທຸຣ໌ ດ້ານການນິເທສຮ່ວມມືພັດທະນາ ມີຄ່າດັຮນີ
ຄວາມຕ້ອງການຈຳເປັນ ($PNI_{modified}$) ໂດຍຮວມ ເທກັບ 0.32 ເມື່ອປິຈາຣນາເປັນຮາຍຂໍ້ ພົບວ່າ ຂໍ້ທີ່ມີຄວາມ
ຕ້ອງການຈຳເປັນສູງທີ່ສຸດສາມລຳດັບຣາກ ຄື ຂໍ້ 5 ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາມີການຈັດທຳຄູ່ມືການນິເທສຮ່ວມມື
ພັດທະນາ ແລະປຸຸທິນການນິເທສຮ່ວມມືພັດທະນາ ($PNI_{modified} = 0.58$) ຮອງລຽມາ ຄື ຂໍ້ 1 ຜູ້ບຶຮຫຣານ
ສຶກສາມີຄວາມຮູ້ຄວາມເຂົ້າໃຈການນິເທສຢາຍໃນແລະສາມາດນິເທສຢາຍໃນ ເພື່ອພັດທະນາຮູບແລະ
ພັດທະນາການຈັດການຮຽນການສອນໄດ້ ($PNI_{modified} = 0.50$) ແລະຂໍ້ 3 ຜູ້ບຶຮຫຣານສຶກສາສ່ຮເສຣິມໃຫ້ເກີດ
ການນິເທສແບບມີສ່ຮວນຮ່ວມ ໂດຍຮູບມີສ່ຮວນຮ່ວມໃນການພັດທະນາການຈັດການຮຽນການສອນ ($PNI_{modified} =$
0.47) ຕາມລຳດັບ

2. ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.1 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ (Best Practices) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการทำงานและการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารครูและบุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน รวมถึงมีการลงประชามติในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนอย่างแท้จริง การบริหารจัดการของโรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยระบบคุณภาพ สิริธรโมเดล โดยใช้กระบวนการ PDCA ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา มีโครงการกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการระดมความคิดและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและการจัดการศึกษาที่ชัดเจน บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลได้รับความร่วมมือสนับสนุนในการจัดการศึกษาของผู้ปกครองชุมชนและภาคีเครือข่ายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายอุปถัมภ์มีความเข้มแข็ง มีอาคารสถานที่เพียงพอมีห้องเรียนคุณภาพทุกห้อง ทุกระดับชั้น มีห้องปฏิบัติการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีบรรยากาศภายในสถานศึกษาเอื้อต่อการเรียนรู้ มีความร่มเย็น สะอาด สวยงาม และปลอดภัย ตามเอกลักษณ์ของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการบริหารโรงเรียนอย่างครอบคลุมทุกด้าน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ มีการศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาและประเด็นพิจารณา เพื่อการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนอย่างครบถ้วนและได้มาตรฐานตามหลักการประกันคุณภาพ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการอย่างชัดเจน มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานทุกกิจกรรม ทุกโครงการสอดคล้อง ตามหลักการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานอย่างได้มาตรฐานด้วยกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ มีการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการโรงเรียน มีผู้รับผิดชอบติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามแผน มีกระบวนการสร้างความเข้าใจในการประมวผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษาโดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถร่วมกันวางแผน กำหนดภารกิจและปฏิทินการประเมินผลและติดตามตรวจสอบ และมีการประสานงานอย่างเป็นระบบ โรงเรียนสุรวิทยาคารบริหารจัดการสู่ความสำเร็จด้วย ส.ว.ค. โดย ส. หมายถึง สืบสานรักษาต่อยอดด้วยศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการถอดบทเรียน 2 : 3 : 4 : 3 ว. หมายถึง วิชาการเป็นเลิศ และ ค. หมายถึง ครูสุรวิทยาคารมีสง่างาม สามารถจัด

การเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากล และสอดแทรกหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sura Smart Teacher)

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 ผู้บริหารมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โดยให้ครอบคลุมงานด้านวิชาการทุกงาน ในสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติงานจริง และมุ่งให้เกิดคุณภาพจากการปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนการทำงานที่ได้มาตรฐาน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานทุกขั้นตอน โรงเรียนมีการนำกระบวนการ PLC มาใช้ ในการพัฒนาและแก้ปัญหา ด้านการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้เรียน รวมถึงการนิเทศภายในก็มีการใช้กระบวนการ PLC เข้ามาร่วมด้วย

โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานมีการประชุมโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการผู้รายงาน โครงการ มีระบบการติดตามการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการ การรายงานโครงการ เพื่อเสนอผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ซึ่งจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางานในปีการศึกษาต่อไป โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมของคณะครูและบุคลากรทุกคน โดยการบริหารงานโรงเรียนด้วยรูปแบบการบริหารงานแบบ 6 โรงเรียนเล็ก ในโรงเรียนใหญ่ PDCA^{BCW} ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และครู

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายของการทำงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน รวมถึงมีการลงประชามติในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและมีเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนอย่างแท้จริง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, 21 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานการบริหารโรงเรียน อย่างครอบคลุมทุกด้าน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ มีการศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาและ

ประเด็นพิจารณา เพื่อการพัฒนาริชาการของโรงเรียนอย่างครบถ้วนและได้มาตรฐานตามหลักการประกันคุณภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, 22 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โดยให้ครอบคลุมงานด้านวิชาการทุกงานในสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติงานจริง และมุ่งให้เกิดคุณภาพจากการปฏิบัติงาน และมีขั้นตอนการทำงานที่ได้มาตรฐาน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานทุกขั้นตอน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, 23 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน พบประเด็นสำคัญ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ปฏิทิน ขั้นตอนการทำงาน การติดตามตรวจสอบประเมินผล โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม เช่น การระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์วิธีทำงานร่วมกัน การเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

2. จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษา และคู่มือการปฏิบัติงานไว้สำหรับงานวิชาการของสถานศึกษา

3. นำเทคนิควิธีการ กระบวนการต่าง ๆ มาใช้ในการออกแบบขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เช่น การน้อมนำศาสตร์พระราชา ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระบวนการคุณภาพ PDCA กระบวนการ PLC การถอดบทเรียน

ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์ โดยยึดมาตรฐานตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมีหลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นโดยออกแบบเป็นหลักสูตรเพื่อลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ มีการบูรณาการการจัดการเรียนรู้หลากหลายกลุ่มสาระ เช่น การเรียนรู้ในกลุ่มสาระการงานอาชีพพร้อมกับการเรียนรู้ในกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และมีการพัฒนาหลักสูตรในรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน โดยครูมีศักยภาพในการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน เพื่อให้ได้หลักสูตร

ที่ได้มาตรฐานโรงเรียนมีการตรวจสอบผลการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษาและนำผลการใช้หลักสูตรมาพัฒนาหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและมุ่งเน้นให้เกิดการใช้ทรัพยากรการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์คุณภาพของผู้เรียนและความต้องการของผู้เรียน เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้มีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน โดยจะมีการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนอิงตามมาตรฐานตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรที่ได้มาตรฐานและมีความทันสมัย และการออกแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโดยใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาทั้งสื่อการสอนแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา เพื่อนำสู่การพัฒนาหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์และทันสมัย ทุกปีการศึกษา โดยผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 ด้านหลักสูตร งานวิชาการมีการกำหนดภาระหน้าที่ของงานวิชาการอย่างชัดเจนด้านงานพัฒนาหลักสูตร และแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อดำเนินงานด้านหลักสูตร ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น และหลักสูตรแกนกลางจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560 จนครบทุกระดับชั้นในปีการศึกษา 2563 มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปี ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นคุณภาพและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้หลักสูตรที่ได้มาตรฐานครบทุกระดับชั้น ผู้บริหาร วางแผนให้มีการประเมินการใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา เพื่อตรวจสอบผลการนำหลักสูตรมาใช้ของครู ตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์หลักสูตรและการสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้สอดคล้องตามหลักสูตรหรือมีประเด็นใดที่ต้องพัฒนาเพื่อให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์และทันสมัยมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอตัวอย่างบทสัมภาษณ์ได้ดังนี้

“...พัฒนาหลักสูตรให้สมบูรณ์ โดยยึดมาตรฐานตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมีหลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นโดยออกแบบเป็นหลักสูตรเพื่อลดเวลาเรียน
เพิ่มเวลารู้ มีการบูรณาการการจัดการเรียนรู้หลากหลายกลุ่มสาระ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, 21 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...วิเคราะห์คุณภาพของผู้เรียนและความต้องการของผู้เรียน เพื่อนำมาพัฒนา
หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้มีคุณภาพตามที่
หลักสูตรกำหนดไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, 22 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานความต้องการของผู้เรียนชุมชนท้องถิ่น และ
หลักสูตรแกนกลางจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พุทธศักราช 2551 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560 จนครบทุกระดับชั้นในปีการศึกษา 2563...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, 23 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร พบประเด็น
สำคัญ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างงานพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา กำหนดภาระงาน
จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาโดยกำหนดบทบาทหน้าที่อย่าง
ชัดเจน ให้ครอบคลุมการวิเคราะห์บริบทและความต้องการ ยึดหลักการประกันคุณภาพและมาตรฐาน
การศึกษาของสถานศึกษา ผู้เรียน ชุมชน และสังคม
2. พัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น บูรณาการสหวิชาในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดย
จัดทำเป็นหลักสูตรท้องถิ่น หรือหลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติม ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ พัฒนาผู้เรียนให้
ตระหนักถึงคุณค่าและปลูกฝังการเป็นผู้รักการทำประโยชน์เพื่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม
3. การออกแบบแนวทางหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตร
โดยมุ่งให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยใช้ทรัพยากร
ในสถานศึกษาทั้งสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ในการจัดการเรียน
การสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรทุกปี ผู้บริหาร วางแผนให้มีการประเมิน
การใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา เพื่อตรวจสอบผลการนำหลักสูตรมาใช้ของครู ตั้งแต่ขั้นตอนของ
การวิเคราะห์หลักสูตรและการสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนและ

การวัดผลที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้สอดคล้องตามหลักสูตรหรือมีประเด็นใดที่ต้องพัฒนาเพื่อให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์และทันสมัยมากยิ่งขึ้น

ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 โรงเรียนให้ความสำคัญกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ โดยพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ โดยครูทุกกลุ่มสาระจะได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความตั้งใจมุ่งมั่นพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างดี จัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิดปฏิบัติได้จริงให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใช้โครงงานเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนทุกกลุ่มแผนการเรียนจากการเรียนการสอนที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมีวิธีการและใช้สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้หลากหลายครอบคลุมเนื้อหาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการเรียนการสอนที่ยึดโยงกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น มีกระบวนการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตามสภาพจริงเป็นแบบอย่างที่ดี ครูมีความรักความผูกพันมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้เรียน ครูมีการติดตามตรวจสอบประเมินผลสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นข้อมูลสารสนเทศไปสู่การรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรายงานต่อหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน ครูมีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนและนำมาออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของนักเรียนในการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 ผู้บริหารเน้นย้ำให้ครูทำความเข้าใจนักเรียนตั้งแต่เริ่มเปิดภาคเรียน ครูจะต้องวิเคราะห์ผู้เรียนให้เกิดความเข้าใจความแตกต่างของนักเรียนทั้งด้านความสามารถในการเรียนรู้ พฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่าง ๆ เมื่ออยู่กับเพื่อนในชั้นเรียน ผู้บริหารให้ความรู้แก่ครู โดยให้อบรมพัฒนาตนเองด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการติดตามผลการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการเรียนรู้และวิธีการดำเนินงานทุกกิจกรรมโครงการสอดคล้องกับทุกมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้การส่งเสริมการเรียนรู้การวัดและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 โรงเรียนมีการบริหารการจัดการเรียนรู้ โดยครูจะมีการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ส่งเสริมการสร้างผลงานและชิ้นงานในกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ โครงการงานอาชีพ การทำโครงการวิทยาศาสตร์ ครูมีการพัฒนาสื่อประกอบการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สื่อ ICT

Powerpoint Video ใบความรู้ ใบกิจกรรม ครูและนักเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสร้างห้องเรียนเชิงบวก ครูมีการวัดผลและประเมินผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียนจบ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ โรงเรียนมีการตรวจสอบเครื่องมือวัดผล และประเมินผล กลางภาคเรียนและปลายภาคเรียนโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาการระดับและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเพื่อให้ได้ข้อสอบที่ได้มาตรฐาน เหมาะสมกับผู้เรียนและครอบคลุมตัวชี้วัด ผลการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์แบบทดสอบหลังใช้แล้ว เพื่อนำไปพัฒนาแบบทดสอบให้ดียิ่งขึ้น มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามหลักการวัดผลการศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีการตั้งกลุ่ม PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอตัวอย่างบทสัมภาษณ์ได้ดังนี้

“...จัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิดปฏิบัติได้จริงให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใช้โครงงานเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนทุกกลุ่มแผนการเรียนจากการเรียนการสอนที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, 21 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารให้ความรู้แก่ครู โดยให้อบรมพัฒนาตนเองด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการทางการเรียนการสอน และการติดตามผลการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, 22 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการบริหารการจัดการเรียนรู้ โดยครูจะมีการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ส่งเสริมการสร้างผลงานและชิ้นงานในกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ โครงงานอาชีพ การทำโครงงานวิทยาศาสตร์ ครูมีการพัฒนาสื่อประกอบการจัดการเรียนรู้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, 23 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ พบประเด็นสำคัญซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ โดยพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ ในการวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการสอน ครูทุกกลุ่มสาระจะได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง และทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาให้นักเรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการตั้งกลุ่ม PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน เน้นย้ำให้ครูทำความเข้าใจนักเรียนตั้งแต่เริ่มเปิดภาคเรียน ครูจะต้องวิเคราะห์ผู้เรียนให้เกิดความเข้าใจความแตกต่างของนักเรียนทั้งด้านความสามารถในการเรียนรู้ พฤติกรรมของนักเรียนในด้านต่าง ๆ เมื่ออยู่กับเพื่อนในชั้นเรียน ครูมีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน และนำมาออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของนักเรียนในการเรียนรู้ มีการวัดผล ประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างโรงเรียน ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3. ครูจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิดปฏิบัติได้จริง ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการเรียนรู้ ใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้แก่ โครงงาน สมอเป็นฐาน ปัญหาเป็นฐาน ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการเรียนการสอนที่ยึดโยงกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น

4. ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับการใช้สื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้หลากหลาย ครูมีการพัฒนาสื่อประกอบการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต สื่อ ICT Powerpoint Video ใบความรู้ ใบกิจกรรม

5. ครูมีการวัดผลและประเมินผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน มีการสร้างและหาคุณภาพ ข้อสอบตามหลักการวัดผลการศึกษา

ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการนิเทศและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยทุกภาคเรียนจะต้องมีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน มีการจัดทำปฏิทินการนิเทศอย่างชัดเจนและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูจะร่วมเรียนรู้หลักการนิเทศภายในและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการนิเทศ โดยมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการนิเทศการจัดการเรียนการสอน นอกจากนั้นผู้บริหารยังเน้นย้ำให้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำ โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและนำสู่การแก้ไขปัญหาพัฒนาให้ตรงจุดมากที่สุด เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและผู้เรียนไปด้วยกัน โดยผู้บริหารมีการพัฒนาเครื่องมือและวิธีการนิเทศยึดหลักการมีส่วนร่วมและการเป็นกัลยาณมิตร ใช้เครื่องมือการนิเทศที่ได้มาตรฐานและมีการบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ผลการนิเทศรวมถึงการติดตามผลการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการนิเทศการศึกษา มีการจัดทำคู่มือและปฏิทินการนิเทศ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจการนิเทศและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนใช้รูปแบบการนิเทศแบบ มีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกันโรงเรียนมีการประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษาที่แสดงผลการบรรลุ วัตถุประสงค์ของโครงการโดยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลและตรวจสอบ คุณภาพการศึกษามีกระบวนการสร้างความเข้าใจในการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ การศึกษาระดับสถานศึกษาโดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถร่วมกัน วางแผนกำหนด การกิจและปฏิทินการประเมินผลและติดตามตรวจสอบและมีการประสานงานอย่างเป็นระบบ มีการ นำผลการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน มาวิเคราะห์ห้สังเคราะห์ และ เลือกรสรข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลเพื่อการพัฒนา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3 โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการตั้งกลุ่ม PLC เพื่อ ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนโดยการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนมีการจัดทำคณะกรรมการ นิเทศการจัดการเรียนรู้ซึ่งแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้งและมีการติดตามผลการนิเทศและการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PLC เพื่อให้ครูมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเป็นทีม จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการนิเทศและการพัฒนาการจาก การเรียนการสอน โดยทุกภาคเรียนจะต้องมีการนิเทศการจัดการเรียนการสอนโดยมีการจัดทำปฏิทิน การนิเทศอย่างชัดเจนและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศการจัดการเรียนการสอน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, 21 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนใช้รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการทางจากการเรียนการสอนร่วมกันโรงเรียนมีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพ การศึกษาทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษาที่แสดงผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

โดยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, 22 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการตั้งกลุ่ม PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนโดยการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนมีการจัดทำคณะกรรมการนิเทศการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 3, 23 มกราคม 2567: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา พบประเด็นสำคัญซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี สรุปได้ดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน จัดทำปฏิทินการนิเทศการจัดการเรียนการสอนทุกภาคเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศการจัดการเรียนการสอน และกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน โดยโรงเรียนมีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษาโดยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง
2. จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านการนิเทศและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนใช้รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน
3. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการตั้งกลุ่ม PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนา มีการติดตามผลการนิเทศ และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PLC เพื่อให้ครูมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเป็นทีม

2.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหารต้นแบบ เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ปรับปรุงตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบให้กระชับ และสื่อความหมายชัดเจน 2) สังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 3) สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.1 ปรับปรุงตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบให้กระชับและสื่อความหมายชัดเจน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินได้ให้ข้อสังเกต คือ ให้ปรับปรุงตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ให้กระชับ สื่อความหมายได้ชัดเจน และสอดคล้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังในตาราง 17

ตาราง 17 ปรับปรุงตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับปรุงใหม่
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด มีความทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา	1.1 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	1.2 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ	1.3 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตรวจสอบเป้าหมายของงาน ให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศ เน้นคุณภาพมีมาตรฐาน และมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม	1.4 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตรวจสอบความ สอดคล้องและความเป็นไปได้ของแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับใหม่
1.5 สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษา และคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผน การดำเนินงานของสถานศึกษา	1.5 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมจัดทำ คู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการ ปฏิบัติงานตามแผนของสถานศึกษา
1.6 สถานศึกษามีปฏิทินการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามแผนการดำเนินงานของ สถานศึกษาทั้งในระดับกลุ่มงาน งาน และบุคคล	1.6 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วม สร้างปฏิทินการดำเนินงานที่สอดคล้อง ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา
1.7 สถานศึกษามีการประกาศเป้าหมายและ แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้รับทราบ อย่างทั่วถึง และนำสู่การปฏิบัติเป็นมาตรฐาน เดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา	1.7 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมรับทราบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน ปฏิทิน ทำความเข้าใจและนำสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั่วทั้งสถานศึกษา
1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอน ตามความเหมาะสม	1.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม
2. ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการสถานศึกษา ปรารักษ์ ผู้แทน ชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย	2.1 ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ปรารักษ์ ผู้แทน ชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผน การบริหารหลักสูตรที่ครอบคลุม 1) การพัฒนา หลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตร 4) การประเมินผล การใช้หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของ หลักสูตร โดยผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม	2.2 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำ แผนการบริหารหลักสูตรที่ครอบคลุม 1) การ พัฒนาหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การ นิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร 4) การ ประเมินผลการใช้หลักสูตร และ 5) ปรับปรุง คุณภาพของหลักสูตร
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนา หลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตร	2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินผล หลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับใหม่
แกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน	สม่ำเสมอทุกภาคเรียน
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ	2.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการบันทึกผลการใช้หลักสูตร และมีการตรวจสอบประเมินผลคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	2.5 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดตามผลการใช้หลักสูตร มีการบันทึกผลการนิเทศด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และนำผลการนิเทศสู่การพิจารณาประเมินหลักสูตร	2.6 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันติดตามผลการใช้หลักสูตร และนำผลการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นระบบ
2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และกระบวนการที่เหมาะสม	2.7 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันติดตามผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน
2.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	2.8 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2.9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	2.9 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับใหม่
3. ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้	
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการจัดการเรียนการสอนได้	3.1 ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและสามารถ ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัด และการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผล	3.2 ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดูแล นักเรียนทั้งทางกายและทางใจ ให้มีความพร้อม สำหรับการเรียนรู้	3.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนา นักเรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนา นักเรียนให้มีทักษะในการศึกษาหาความรู้และ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	3.4 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนา นักเรียนด้านทักษะในการศึกษาหาความรู้และ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ วิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจ ความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.5 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ สามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจและสามารถพัฒนาผู้เรียน เป็นรายบุคคลได้
3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มี กระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า นักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.6 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีระบบ การพัฒนาคุณภาพครูให้เป็นครูมืออาชีพ	3.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพการ ปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ
3.8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูและ บุคลากรทางการศึกษาโดยสนับสนุนให้มี ความพร้อมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง ได้เต็มตามศักยภาพ	3.8 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3.9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนา	3.9 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มี ความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวิจัย และพัฒนา

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับใหม่
ผู้เรียน	งานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่เสมอ
3.10 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยเครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง	3.10 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างมาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และใช้เครื่องมือการวัดผลที่มีคุณภาพ
3.11 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย การเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.11 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน
3.12 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.12 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
3.13 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน	3.13 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน
3.14 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา	3.14 ผู้บริหารส่งเสริมและให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา
3.15 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเอื้อต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.15 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3.16 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเรียนการสอนในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	3.16 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดการเรียนการสอนในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม
4. ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา	
4.1 ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจการนิเทศภายใน และสามารถนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาครู และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้	4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับใหม่
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ การประกันคุณภาพการศึกษา และนำหลัก การประกันคุณภาพการศึกษามาใช้เป็น แบบแผนในการพัฒนาวิชาการ	4.2 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ความเข้าใจการประกันคุณภาพ การศึกษา และดำเนินงานตามหลัก การประกันคุณภาพการศึกษา
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการ นิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้พัฒนา งาน โดยใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วม
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผน การนิเทศร่วมมือพัฒนา และมีการดำเนินการ นิเทศอย่างน้อย ภาคเรียนละ 2 ครั้ง	4.4 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมวางแผน การนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา และดำเนินการ นิเทศอย่างน้อย ภาคเรียนละ 2 ครั้ง
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดทำคู่มือ การนิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศ ร่วมมือพัฒนา	4.5 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำ คู่มือการดำเนินการนิเทศ และปฏิทินการนิเทศ แบบร่วมมือพัฒนา
4.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศโดยระบุหน้าที่อย่างชัดเจน	4.6 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ โดยระบุบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน
4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศและ สังเกตการสอนตามแผนการนิเทศร่วมมือพัฒนา	4.7 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วม ดำเนินการนิเทศ และสังเกตการสอน ตามแผนการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา
4.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ ข้อเสนอแนะทันทีหลังการนิเทศ	4.8 ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้ให้การนิเทศ สามารถให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นได้ทันทีหลัง การนิเทศ
4.9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถการ ประเมินผลการนิเทศเพื่อนำสู่การพัฒนา การจัดการเรียนการสอน	4.9 ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้ให้การนิเทศ สามารถตรวจสอบและประเมินผลการนิเทศ เพื่อนำสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
4.10 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการ ร่วมวางแผนพัฒนาครูในการจัดการเรียน การสอนตามผลการนิเทศ	4.10 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมวางแผน พัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามผล การนิเทศ

องค์ประกอบ	
ตัวชี้วัดเดิม	ตัวชี้วัดปรับใหม่
4.11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดช่วงเวลาในการติดตามผลการพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสม	4.11 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกำหนดช่วงเวลาในการติดตามการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามผลการนิเทศ
4.12 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดทำรายงานผลการนิเทศร่วมมือพัฒนา	4.12 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำรายงานผลการนิเทศร่วมมือพัฒนา
4.13 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือพัฒนาในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	4.13 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือพัฒนาในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

2.2.2 สังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นวิธีการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาด้านแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน		
1.1 ผู้บริหารและผู้ได้ บังคับ บัญชากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษา ให้สอดคล้อง ตามนโยบายของต้นสังกัด และครอบคลุมภารกิจของ	1. ผู้บริหารควรส่งเสริม ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ปฏิทิน ขั้นตอนการ ทำงาน การติดตามตรวจสอบ ประเมินผล โดยใช้วิธีการ	1. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้ - การบริหารองค์กร แบบมีส่วนร่วม - การกำหนดวิสัยทัศน์

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
สถานศึกษา	ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม	พันธกิจ เป้าประสงค์
1.2 ผู้บริหารและ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของงาน วิชาการในสถานศึกษา	ร่วม เช่น การระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์วิธีทำงานร่วมกัน การเรียนรู้และสร้างความ เข้าใจในการทำงานร่วมกัน	เป้าหมายของงาน และการ ตรวจสอบความสอดคล้องและ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ - การนำเป้าหมายสู่การ ปฏิบัติ การจัดทำแผนและ ปฏิทินการดำเนินงาน
1.3 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชาร่วมตรวจสอบเป้าหมาย ของงาน ให้ครอบคลุมภาระ งานด้านวิชาการ	2. จัดทำคู่มือการบริหาร สถานศึกษา และคู่มือ การปฏิบัติงานไว้สำหรับ งานวิชาการของสถานศึกษา	- การจัดทำคู่มือการบริหาร และคู่มือการปฏิบัติงาน วิชาการ
1.4 ผู้บริหารและ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมวางแผนการดำเนินงานของ สถานศึกษา และตรวจสอบ ความสอดคล้องและความ เป็นไปได้ของแผนเพื่อบรรลุ เป้าหมาย	3. นำเทคนิควิธีการ กระบวนการต่าง ๆ มาใช้ ในการออกแบบขั้นตอน การทำงาน เพื่อให้เกิด ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เช่น การน้อมนำศาสตร์ พระราชา ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง กระบวนการคุณภาพ	2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ - ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมสร้าง/ปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายของงาน - ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมจัดทำแผนและ ปฏิทิน
1.5 ผู้บริหารและ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมจัดทำคู่มือ การบริหารสถานศึกษาและ คู่มือการปฏิบัติงานตามแผน ของสถานศึกษา	PDCA กระบวนการ PLC การถอดบทเรียน	- ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการ บริหารและคู่มือการปฏิบัติงาน วิชาการ
1.6 ผู้บริหารและ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วม สร้างปฏิทินการดำเนินงาน		3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า รับฟัง

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
ที่สอดคล้อง ตามแผนการ ดำเนินงานของสถานศึกษา 1.7 ผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมรับทราบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน ปฏิทิน ทำความเข้าใจและนำสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน เดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา 1.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและ แผนงานทุกขั้นตอนตาม ความเหมาะสม		ปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอด ช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ
2. ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร		
2.1 ผู้บริหารส่งเสริม การมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ปราชญ์ ผู้แทนชุมชน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1. กำหนดโครงสร้างงาน พัฒนาหลักสูตรของสถาน ศึกษา กำหนดภาระงานจัดทำ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตรของ สถานศึกษาโดยกำหนด	1. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้ 1) การพัฒนา/การสร้าง/ การปรับปรุงหลักสูตร
2.2 ผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำ แผนการบริหารหลักสูตร ที่ครอบคลุม 1) การพัฒนา หลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร	บทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ให้ครอบคลุมการวิเคราะห์ บริบทและความต้องการ ยึดหลักการประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของ	2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผล การใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้ หลักสูตร การตรวจสอบ คุณภาพผู้เรียนตาม มฐ. ตชว.

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
3) การนิเทศติดตามผลการใช้ หลักสูตร 4) การประเมินผล การใช้หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร	สถานศึกษา ผู้เรียน ชุมชน และสังคม 2. พัฒนาสาระการเรียนรู้ ท้องถิ่น บูรณาการสหวิชาใน กลุ่มสาระต่าง ๆ โดยจัดทำเป็น หลักสูตรท้องถิ่น หรือหลักสูตร รายวิชาเพิ่มเติม ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ พัฒนาผู้เรียนให้ ตระหนักถึงคุณค่าและปลูกฝัง การเป็นผู้รักการทำประโยชน์ เพื่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม 3. การออกแบบแนวทางหรือ กระบวนการจัดการเรียน การสอนในหลักสูตร โดยมุ่งให้ สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่าง ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตร โดยใช้ทรัพยากร ในสถานศึกษาทั้งสื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา ในการ จัดการเรียนการสอน เพื่อ ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า อย่างมีประสิทธิภาพ	ของหลักสูตร 5) ปรับปรุงคุณภาพของ หลักสูตร 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมพัฒนาหลักสูตร ตามระบบงานหลักสูตร มุ่งพัฒนาผู้เรียนตาม วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ตามกระบวนการดังนี้ 1) การพัฒนา/การสร้าง/ การปรับปรุงหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผล การใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการ ใช้หลักสูตร การตรวจสอบ คุณภาพผู้เรียนตาม มฐ. ตชว. ของหลักสูตร 5) ปรับปรุงคุณภาพของ หลักสูตร 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า รับฟัง ปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอด
2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ ประเมินผลหลักสูตร เพื่อ พัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ สม่ำเสมอทุกภาคเรียน		
2.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ สร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ที่ทันสมัย และใช้ทรัพยากร ในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ		
2.5 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ ประเมินคุณภาพผู้เรียน ตาม มาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนด ไว้ในหลักสูตร		
2.6 ผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตร และ นำผลการนิเทศไปใช้ในการ ปรับปรุงหลักสูตรอย่าง เป็นระบบ		
2.7 ผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตร		

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
โดยใช้วิธีการและเครื่องมือ ที่ได้มาตรฐาน	วางแผนให้มีการประเมินการ ใช้หลักสูตรทุกปีการศึกษา เพื่อ	ช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ
2.8 ผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมปรับปรุง คุณภาพของหลักสูตร สถานศึกษา เพื่อพัฒนา ให้เป็นหลักสูตรที่มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น	ตรวจสอบผลการนำหลักสูตร มาใช้ของครู ตั้งแต่ขั้นตอนของ การวิเคราะห์หลักสูตรและการ สร้างแผนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดการเรียน การสอนและการวัดผล	
2.9 ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การบริหารและพัฒนาหลักสูตร ทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้ สอดคล้องตามหลักสูตรหรือ มีประเด็นใดที่ต้องพัฒนา เพื่อให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์ และทันสมัยมากยิ่งขึ้น	
3. ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้		
3.1 ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถให้ คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดและการพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนได้	1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับการบริหารจัดการ เรียนรู้ โดยพัฒนาครูให้มี ความรู้ ความสามารถ ในการ วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำ	1. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้ - การวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการสอน
3.2 ผู้บริหารสามารถบริหาร จัดการทรัพยากรเพื่อใช้ในการ จัดการเรียนการสอนได้อย่าง คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	แผนการสอน ครูทุกกลุ่มสาระ จะได้รับการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครู พัฒนาตนเอง และทำวิจัย	- การวิเคราะห์ผู้เรียน และ การพัฒนาผู้เรียน - การพัฒนาครูด้านการ จัดการเรียนการสอน รูปแบบ
3.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้ บังคับบัญชา ให้พัฒนานักเรียน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ	ในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนและ พัฒนานักเรียนให้มี	ต่าง ๆ - การพัฒนาครูด้านการ วัดผลและประเมินผล

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
3.4 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนา นักเรียนด้านทักษะใน การศึกษาหาความรู้และ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู ตั้งกลุ่ม PLC เพื่อร่วมกัน แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน เน้นย้ำให้ครูทำความเข้าใจ นักเรียนตั้งแต่เริ่มเปิดภาค เรียน ครูจะต้องวิเคราะห์ ผู้เรียนให้เกิดความเข้าใจความ แตกต่างของนักเรียนทั้งด้าน ความสามารถในการเรียนรู้ พฤติกรรมของนักเรียน	- การพัฒนาสื่อและ แหล่งเรียนรู้ - การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของผู้ปกครอง และชุมชนใน การจัดการเรียนรู้ - การวิจัยในชั้นเรียน - การใช้กระบวนการ PLC เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3.5 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถ วิเคราะห์และทำความเข้าใจ ผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจและ สามารถพัฒนาผู้เรียนเป็น รายบุคคลได้	2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้เรียนและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมพัฒนาการจัด การเรียนการสอน ดำเนินการ เป็นขั้นตอน ดังนี้ - วิเคราะห์หลักสูตร เตรียม จัดทำแผนการสอน	2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้เรียนและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมพัฒนาการจัด การเรียนการสอน ดำเนินการ เป็นขั้นตอน ดังนี้ - วิเคราะห์หลักสูตร เตรียม จัดทำแผนการสอน
3.6 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง	ในด้านต่าง ๆ เมื่ออยู่กับเพื่อน ในชั้นเรียน ครูมีการวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ของผู้เรียนและนำมาออกแบบ	- ออกแบบการสอน โดยใช้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ จัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้แก่ โครงงาน สมอเป็นฐาน ปัญหาเป็นฐาน กระตุ้นให้ ผู้เรียน มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ทำงาน เป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน
3.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติ ของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นระบบ	การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้อง กับความรู้ความสามารถ ของนักเรียนในการเรียนรู้ มีการวัดผล ประเมินผล และ ติดตามผลการพัฒนาผู้เรียน อย่างต่อเนื่องและสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่าง โรงเรียน ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	- ออกแบบการสอน โดยใช้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ จัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้แก่ โครงงาน สมอเป็นฐาน ปัญหาเป็นฐาน กระตุ้นให้ ผู้เรียน มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ทำงาน เป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน
3.8 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3. ครูจัดการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการคิดปฏิบัติ	จัดการเรียนการสอน (สื่อ/ แหล่งเรียนรู้)
3.9 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวิจัย และ พัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ		

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
อยู่เสมอ	ได้จริง ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม	- เลือกวิธีการวัดผลและสร้าง
3.10 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ได้บังคับบัญชาให้สร้าง มาตรฐานด้านการวัดและ ประเมินผลผู้เรียน โดยใช้ วิธีการที่หลากหลาย และ ใช้เครื่องมือการวัดผลที่มี คุณภาพ	ในการกำหนดเป้าหมายและ วางแผนการเรียนรู้ ใช้วิธีการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้แก่ โครงงาน สมอเป็นฐาน ปัญหาเป็นฐาน ครูใช้ กระบวนการจัดการเรียน การสอน กระตุ้นให้ผู้เรียน มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการเรียนการสอนที่ยึดโยง กับบริบทของชุมชนและ ท้องถิ่น	เครื่องมือในการวัดผล และ เกณฑ์ประเมินผลตามหลักการ วัดผลการศึกษา - ตั้งกลุ่ม PLC เพื่อ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า รับฟัง ปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอด ช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ
3.11 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ใช้ สื่อการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย และส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัด การเรียนการสอน	ท้องถิ่น	
3.12 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีการสร้างและบริหาร จัดการแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา	4. ผู้บริหารและครูให้ ความสำคัญกับการใช้สื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ แหล่งเรียนรู้หลากหลาย	
3.13 ผู้บริหารส่งเสริม ให้ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการส่งเสริม การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน	ครูมีการพัฒนาสื่อประกอบการ จัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต สื่อ ICT Powerpoint Video ใบความรู้ ใบกิจกรรม	

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
3.14 ผู้บริหารส่งเสริมและ ให้ความสำคัญ ด้านความ ปลอดภัยในสถานศึกษา	5. ครูมีการวัดผลและ ประเมินผลก่อนเรียน ระหว่าง เรียน และหลังเรียน มีการ สร้างและหาคุณภาพ ข้อสอบ ตามหลักการวัดผลการศึกษา	
3.15 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้าน การเสริมสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้		
3.16 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้าน การจัดการเรียนการสอน ในทุกขั้นตอนตามความ เหมาะสม		
4. ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา		
4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ นิเทศภายใน เพื่อพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนและการ ทำงานของผู้ใต้บังคับ บัญชา	1. มีการกำหนดเป้าหมาย วางแผน จัดทำปฏิทินการ นิเทศการจัดการเรียนการสอน ทุกภาคเรียน แต่งตั้ง คณะกรรมการการนิเทศ การจัดการเรียนการสอน และ กำหนดบทบาทหน้าที่อย่าง ชัดเจน โดยโรงเรียนมีการ ประเมินผลและตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาทั้งระดับ บุคคลและระดับสถานศึกษา โดยวิธีการและเครื่องมือ ที่หลากหลาย เปิดโอกาส	1. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้ - การประกันคุณภาพ การศึกษา - การนิเทศเพื่อพัฒนา การจัดการเรียนการสอน - การนิเทศแบบมีส่วนร่วม 2. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมนิเทศแบบร่วมมือ พัฒนา ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้
4.2 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจการประกัน คุณภาพการศึกษา และ ดำเนินงานตามหลักการ ประกันคุณภาพการศึกษา		
4.3 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนางาน โดยใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วม		

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
4.4 ผู้บริหารและได้บังคับบัญชา ร่วมวางแผนการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา และดำเนินการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง	ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 2. จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ด้านการนิเทศและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนใช้รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน	- กำหนดเป้าหมาย วางแผนจัดทำปฏิทินการนิเทศการจัดการเรียนการสอนทุกภาคเรียน - แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ
4.5 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการดำเนินการนิเทศ และปฏิทินการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา	พัฒนาการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนใช้รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน	การจัดการเรียนการสอน และกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน - มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทั้งระดับบุคคลและระดับสถานศึกษาโดยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย
4.6 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ โดยระบุบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	3. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการตั้งกลุ่ม PLC เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนา มีการติดตามผลการนิเทศ และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการ PLC เพื่อให้ครูมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเป็นทีม	- ดำเนินการนิเทศร่วมมือพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง
4.7 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมดำเนินการนิเทศและสังเกตการสอนตามแผนการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา		- ตั้งกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามผลการนิเทศ
4.8 ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้ให้การนิเทศสามารถให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นได้ทันทีหลังการนิเทศ		3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า รับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอด
4.9 ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้ให้การนิเทศสามารถตรวจสอบและประเมินผลการนิเทศเพื่อนำสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน		

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา	วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบ	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา
4.10 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชาร่วมวางแผนพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนตามผล การนิเทศ		ช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ
4.11 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมกำหนดช่วงเวลา ในการติดตามการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน ตามผลการนิเทศ		
4.12 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมจัดทำรายงานผล การนิเทศร่วมมือพัฒนา		
4.13 ผู้บริหารส่งเสริม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม ในการนิเทศร่วมมือพัฒนา ในทุกขั้นตอนตาม ความเหมาะสม		

2.2.3 สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารตำราและการเก็บข้อมูล
จากวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1. หลักการ

การศึกษาเป็นเครื่องมือและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ สถานศึกษาจึงมีบทบาทและมีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพของคน เนื่องจากการดำเนินงานในระดับสถานศึกษามีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยตรง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงกำหนดภารกิจของสถานศึกษาให้มีขอบข่ายมากยิ่งขึ้นโดยกำหนดไว้ในหมวดที่ 3 ระบบการจัดการศึกษา มาตรา 15 การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งยังกำหนดแนวการจัดการศึกษาในหมวดที่ 4 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าเรียนมีความสำคัญที่สุด

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรหลักที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้บริหารคือดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามากโดยเฉพาะในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรรณ นามวรรณ, 2554)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้งานมีคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ ในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพราะผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างให้สำเร็จได้จะต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือด้วยดีนั้น จะต้องดำเนินบทบาทและพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการรวมพลังครูทำให้กิจกรรมด้านการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2555)

จากรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 85 แห่ง มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. รอบสาม (ปี2554-2558) จำนวน 85 โรงเรียน ผ่านการรับรองมาตรฐาน 56 โรงเรียน และไม่รับรองมาตรฐาน 29 โรงเรียน (แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2563 - 2565) และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินัยพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560-2561 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนสูงขึ้นในแต่ละวิชา ดังนี้ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศและสังคมศึกษา ส่วนสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนลดลง คือ ภาษาไทย (แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2563-2565) จากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลต่อความมีประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียน และเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน การศึกษาถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นหนทางหนึ่งอันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน

จากความสำคัญและสภาพปัญหาข้างต้น เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยได้สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ขึ้น โดยนำหลักการพัฒนา 70:20:10 Learning Model มาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จำนวน 4 โมดูล ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร โมดูลที่ 3 บริหารการจัดการเรียนการสอน และโมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา ใช้ระยะเวลาดำเนินการโปรแกรมทั้งหมด 300 ชั่วโมง (ประมาณ 1 ภาคเรียน) พัฒนาโดยประยุกต์เข้ากับแผนและขั้นตอนการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้สอดคล้องตามสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษา โดยโปรแกรมมีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่นำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการได้

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

4. เนื้อหา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสวรินทร์ ประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ระยะเวลารวม 300 ชั่วโมง ดังนี้

4.1 โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	ระยะเวลา	60 ชั่วโมง
4.1.1 การฝึกอบรม	ระยะเวลา	6 ชั่วโมง
4.1.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ระยะเวลา	42 ชั่วโมง
4.1.3 การประชุมปฏิบัติการ	ระยะเวลา	12 ชั่วโมง
4.2 โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร	ระยะเวลา	80 ชั่วโมง
4.2.1 การฝึกอบรม	ระยะเวลา	8 ชั่วโมง
4.2.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ระยะเวลา	56 ชั่วโมง
4.2.3 การประชุมปฏิบัติการ	ระยะเวลา	16 ชั่วโมง
4.3 โมดูลที่ 3 บริหารการจัดการเรียนรู้	ระยะเวลา	90 ชั่วโมง
4.3.1 การฝึกอบรม	ระยะเวลา	9 ชั่วโมง
4.3.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ระยะเวลา	63 ชั่วโมง
4.3.3 การประชุมปฏิบัติการ	ระยะเวลา	18 ชั่วโมง
4.4 โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา	ระยะเวลา	70 ชั่วโมง
4.4.1 การฝึกอบรม	ระยะเวลา	7 ชั่วโมง
4.4.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ระยะเวลา	49 ชั่วโมง
4.4.3 การประชุมปฏิบัติการ	ระยะเวลา	14 ชั่วโมง

5. การดำเนินการ

การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสวรินทร์ มีดังนี้

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	สัปดาห์ที่ 1-3 (โดยประมาณ)	60 ชั่วโมง
1.1 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ	การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้	6 ชั่วโมง

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัดและครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา 1.2 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา 1.3 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมตรวจสอบเป้าหมายของงาน ให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ 1.4 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตรวจสอบความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย 1.5 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงานตามแผนของสถานศึกษา 1.6 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมสร้างปฏิทินการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา 1.7 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมรับทราบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน ปฏิทิน ทำความเข้าใจและนำสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา 1.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและ	- การบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม - การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายของงานและการตรวจสอบความสอดคล้องและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ - การนำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนและปฏิทินการดำเนินงาน - การจัดทำคู่มือการบริหารและคู่มือการปฏิบัติงานวิชาการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมสร้าง/ปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายของงาน - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำแผนและปฏิทิน - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการบริหารและคู่มือการปฏิบัติงานวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า รับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอดช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1-2 ครั้งตามความเหมาะสม	42 ชั่วโมง 12 ชั่วโมง

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
แผนงานทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม		
โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร	สัปดาห์ที่ 4-6 (โดยประมาณ)	80 ชั่วโมง
2.1 ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ปรากฏ ผู้แทน ชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้	8 ชั่วโมง
2.2 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำแผนการบริหารหลักสูตร ที่ครอบคลุม 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผล การใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้ หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของ หลักสูตร	1) การพัฒนา/การสร้าง/การ ปรับปรุงหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผลการใช้ หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้หลักสูตร	
2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินผล หลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็น ระบบ สม่าเสมอทุกภาคเรียน	การตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนตาม มฐ./ ตชว. ของหลักสูตร	
2.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างหรือ พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย และใช้ ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ	5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	56 ชั่วโมง
2.5 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมิน คุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร	ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมพัฒนาหลักสูตรตามระบบงาน หลักสูตร มุ่งพัฒนาผู้เรียนตาม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรตาม กระบวนการดังนี้	
2.6 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วม นิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร และนำ ผลการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร อย่างเป็นระบบ	1) การพัฒนา/การสร้าง/การปรับปรุง หลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้หลักสูตร	
2.7 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา	การตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนตาม มฐ. ตชว. ของหลักสูตร	

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
ร่วมนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน 2.8 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น 2.9 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร การประชุมปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้า รับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอดช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง ตามความเหมาะสม	16 ชั่วโมง
โมดูลที่ 3 การบริหารการจัดการเรียนรู้ 3.1 ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ 3.2 ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 3.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนานักเรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ 3.4 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนานักเรียนด้านทักษะในการศึกษาหาความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 3.5 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจ ผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจและสามารถพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ 3.6 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าผู้เรียน	สัปดาห์ที่ 7-12 (โดยประมาณ) การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ - การวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำแผนการสอน - การวิเคราะห์ผู้เรียน และการพัฒนาผู้เรียน - การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอน รูปแบบต่าง ๆ - การพัฒนาครูด้านการวัดผลและประเมินผล - การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ - การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการเรียนรู้ - การวิจัยในชั้นเรียน - การใช้กระบวนการ PLC เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้	90 ชั่วโมง 9 ชั่วโมง

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
อย่างต่อเนื่อง 3.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ 3.8 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3.9 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวิจัย และพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่เสมอ 3.10 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้าง มาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และใช้เครื่องมือการวัดผลที่มีคุณภาพ 3.11 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน 3.12 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 3.13 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริม การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน 3.14 ผู้บริหารส่งเสริมและให้ความสำคัญ ด้านความปลอดภัย ในสถานศึกษา	การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ - วิเคราะห์หลักสูตร เตรียมจัดทำแผนการสอน - ออกแบบการสอน โดยใช้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - จัดการเรียนรู้เชิงรุก ได้แก่ โครงการ สมองเป็นฐาน ปัญหาเป็นฐาน กระตุ้นให้ผู้เรียน มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน - วิเคราะห์ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอน (สื่อ/แหล่งเรียนรู้) - เลือกวิธีการวัดผลและสร้างเครื่องมือในการวัดผล และเกณฑ์ประเมินผลตามหลักการวัดผล การศึกษา - ตั้งกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ - ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การประชุมปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า รับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข ตลอดช่วงระยะเวลา	63 ชั่วโมง 18 ชั่วโมง

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
3.15 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง ตามความเหมาะสม	
3.16 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดการเรียนการสอน ในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม		
โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา	สัปดาห์ที่ 13-20 (โดยประมาณ)	70 ชั่วโมง
4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศ ภายใน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการ สอนและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้	7 ชั่วโมง
4.2 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ มีความรู้ความเข้าใจการประกันคุณภาพ การศึกษา และดำเนินงานตามหลักการ ประกันคุณภาพการศึกษา	- การประกันคุณภาพการศึกษา - การนิเทศเพื่อพัฒนาการจัด การเรียนการสอน	
4.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนางาน โดยใช้การนิเทศแบบ มีส่วนร่วม	- การนิเทศแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วม นิเทศแบบร่วมมือพัฒนา ดำเนินการ เป็นขั้นตอน ดังนี้	49 ชั่วโมง
4.4 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมวางแผนการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา และดำเนินการนิเทศอย่างน้อย ภาคเรียน ละ 2 ครั้ง	- กำหนดเป้าหมาย วางแผน จัดทำ ปฏิทินการนิเทศการจัดการเรียนการ สอนทุกภาคเรียน	
4.5 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการดำเนินการนิเทศ และ ปฏิทินการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา	- แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ การจัดการเรียนการสอน และกำหนด บทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	
4.6 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ โดยระบุบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	- มีการประเมินผลและตรวจสอบ คุณภาพการศึกษาทั้งระดับบุคคลและ ระดับสถานศึกษาโดยวิธีการและ เครื่องมือที่หลากหลาย	
4.7 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมดำเนินการนิเทศ และสังเกตการสอน		

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา		
โมดูล/ตัวชี้วัด	กิจกรรม	ระยะเวลา
ตามแผนการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา 4.8 ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้ให้ การนิเทศสามารถให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้น ได้ทันทีหลังการนิเทศ 4.9 ผู้บริหารและคณะกรรมการผู้ให้ การนิเทศสามารถตรวจสอบและ ประเมินผลการนิเทศ เพื่อนำสู่การ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4.10 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา วางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ตามผลการนิเทศ 4.11 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดช่วงเวลาในการติดตามการพัฒนา การจัดการเรียนการสอนตามผลการนิเทศ 4.12 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จัดทำรายงานผลการนิเทศร่วมมือพัฒนา 4.13 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือพัฒนา ในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม	- ดำเนินการนิเทศร่วมมือพัฒนาโดย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วม อย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง - ตั้งกลุ่ม PLC เพื่อพัฒนาการจัด การเรียนการสอนตามผลการนิเทศ การประชุมปฏิบัติการ - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมประชุมเพื่อติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้า รับฟังปัญหาและ หาทางแก้ไข ตลอดช่วงระยะเวลา ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง ตามความเหมาะสม	14 ชั่วโมง
รวมระยะเวลา		300 ชั่วโมง

6. การประเมินผล

การประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ทำการประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นแต่ละโมดูล
และผ่านเกณฑ์เมื่อมีผลการประเมิน ตั้งแต่ระดับมาก ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์แปลผลค่าเฉลี่ย (อรนุช
ศรีสะอาด และคณะ, 2558) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ความหมาย

4.51–5.00 ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด

- 3.51–4.50 ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก
 2.51–3.50 ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง
 1.51– 2.50 ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อย
 1.00–1.50 ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

(รายละเอียดของแบบประเมินผลโปรแกรมฯ ในภาคผนวก ง)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สรุปภาพรวมของโปรแกรมได้ดังภาพประกอบ 3



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

เนื้อหา	การฝึกอบรม (ชั่วโมง)	การประชุม เชิงปฏิบัติการ (ชั่วโมง)	การเรียนรู้ จากการปฏิบัติ (ชั่วโมง)
โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน 60 ชั่วโมง	6	42	12
โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนา หลักสูตร 80 ชั่วโมง	8	56	16
โมดูลที่ 3 การบริหารการจัด การเรียนรู้ 90 ชั่วโมง	9	63	18
โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือ พัฒนา 70 ชั่วโมง	7	49	14
รวม 300 ชั่วโมง			



ภาพประกอบ 3 ภาพรวมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

2.2.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ผลการประเมินปรากฏดังในตาราง 19

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

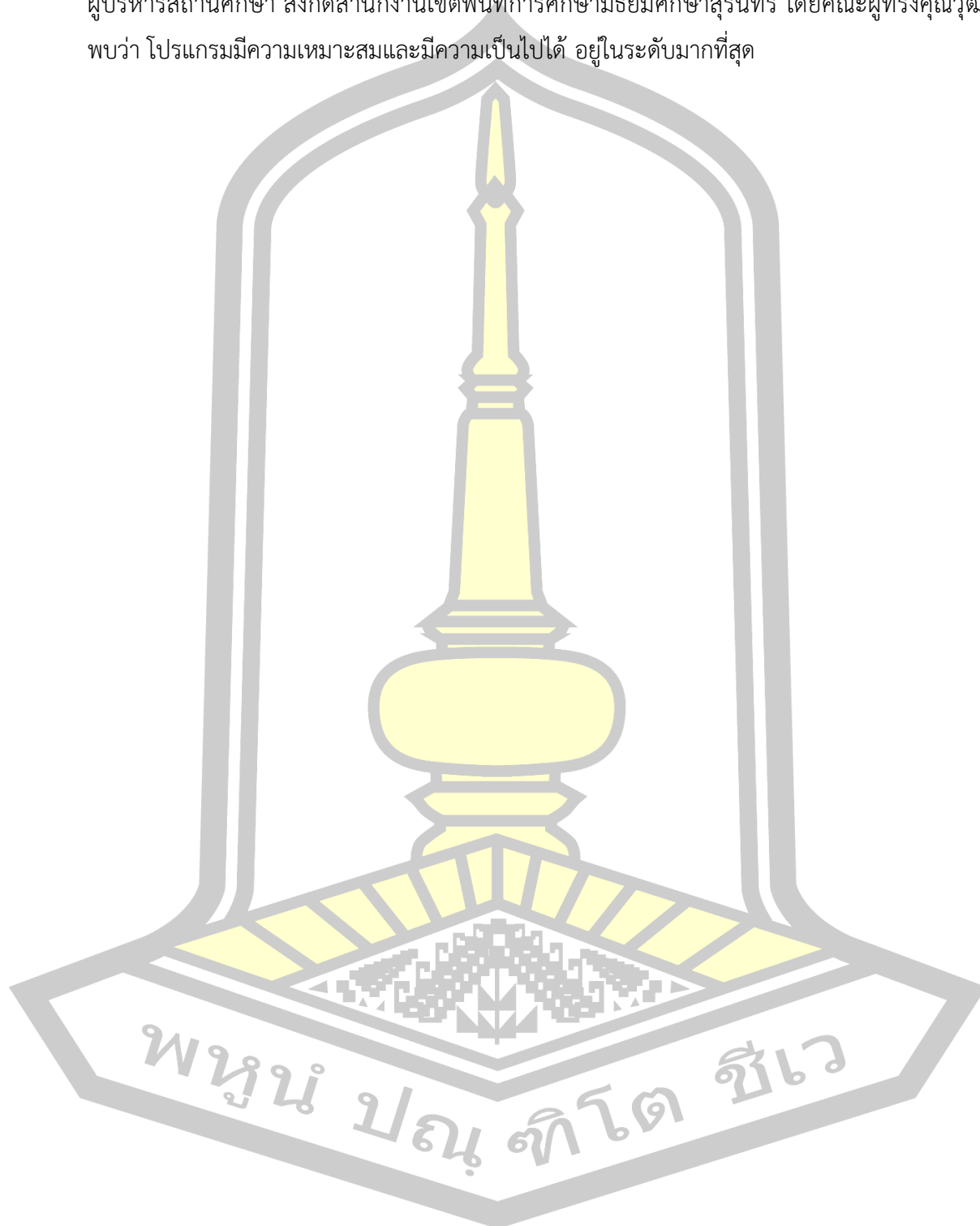
ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 การอธิบายความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.20	0.45	มาก	4.00	0.00	มาก
1.2 การอธิบายสภาพปัญหาที่นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
1.3 การอธิบายเกี่ยวกับหลักการที่ใช้ในโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.00	0.00	มาก
1.4 การอธิบายเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.5 การอธิบายเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.20	0.45	มาก
รวม	4.52	0.51	มากที่สุด	4.24	0.44	มาก
2. วัตถุประสงค์						
2.1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์						
2.2 ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ และชื่อของโปรแกรม	4.20	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
2.3 วัตถุประสงค์แสดงถึงขอบเขต การพัฒนาของโปรแกรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.4 วัตถุประสงค์เชื่อมโยงถึง การปฏิบัติของโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
2.5 วัตถุประสงค์สามารถวัดและ ประเมินผลได้	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.68	0.48	มากที่สุด	4.72	0.46	มากที่สุด
3. กลุ่มเป้าหมาย						
3.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 กลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับ ชื่อของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 กลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 กลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับ เนื้อหาของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.5 กลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับ การประเมินผลโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
รวม	4.76	0.44	มากที่สุด	4.60	0.50	มากที่สุด
4. เนื้อหา						
4.1 โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและ แผนงาน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
4.2 โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนา หลักสูตร	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์						
4.3 โมดูลที่ 3 การบริหารการจัดการ เรียนรู้	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4.5 เนื้อหาโปรแกรม สามารถเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาได้ตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
รวม	4.56	0.51	มากที่สุด	4.52	0.51	มากที่สุด
5. การดำเนินการ						
5.1 วิธีการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำทางวิชาการแก่ผู้บริหารสถานศึกษา	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
5.2 วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
5.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าและให้คำแนะนำ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.4 ระยะเวลาที่ใช้ โดยรวมทั้งหมด 300 ชั่วโมง (ประมาณ 1 ภาคเรียน)	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.20	0.45	มาก
5.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ	4.20	0.45	มาก	4.20	0.45	มาก
5.7 ระยะเวลาที่ใช้ในการประชุม เชิงปฏิบัติการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ประเด็นการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์						
5.8 การฝึกอบรมสามารถ ทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
5.9 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ที่ได้ จากการอบรมไปสู่การปฏิบัติจริง และ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.10 การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้สามารถติดตามผลการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา และสามารถให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาต่อไปได้ในกรณีที่พบปัญหา หรืออุปสรรค	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.70	0.46	มากที่สุด	4.50	0.51	มาก
6. การประเมินผล						
6.1 วิธีการประเมินผล	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
6.3 การประเมินผล ประเมินได้ตรงและ ตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
6.4 การประเมินผล สามารถประเมิน ได้ครบถ้วนตามโมดูลของเนื้อหา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
6.5 การประเมินผล สามารถประเมิน ผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.60	0.50	มากที่สุด	4.64	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.65	0.48	มากที่สุด	4.53	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 19 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ
พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนาและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีสภาพปัจจุบันโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.91) สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.88) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การบริหารจัดการการเรียนรู้ ลำดับที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร ลำดับที่ 3 การนิเทศร่วมมือพัฒนา และลำดับที่ 4 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นใช้หลักการพัฒนา 70:20:10 Learning Model เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โปรแกรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ และการประเมินผล ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จำนวน 4 โมดูล ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร โมดูลที่ 3 บริหารการจัดการเรียนรู้ และโมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา ระยะเวลาดำเนินการโปรแกรมทั้งหมด 300 ชั่วโมง (ประมาณ 1 ภาคเรียน) ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มีสภาพปัจจุบันโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เท่ากับ 0.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การบริหารการจัดการเรียนรู้ ลำดับที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร ลำดับที่ 3 การนิเทศร่วมมือพัฒนา และลำดับที่ 4 การกำหนดเป้าหมายและแผนงานตามลำดับ ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่งยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา บางส่วนใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (2566) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารจัดการส่วนหนึ่งเกิดจาก ผู้บริหารบางส่วนยังขาดภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารในแต่ละโรงเรียนยังมีเหลือมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาค ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับ

ผลการศึกษาของอุไรวรรณ ศรีศักดิ์ (2560) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม รองลงมา คือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด มีความทันสมัย และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พิทวัส สุดชาติ (2566) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจ พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร และสอดคล้องกับข้อที่ระบุว่า เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา สะท้อนถึงค่านิยม วัตถุประสงค์ พันธกิจ จุดหมายปลายทาง สามารถชี้แนะและสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ปรากฏ ผู้แทนชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย รองลงมา คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร มีการบันทึกผลการนิเทศด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม และนำผลการนิเทศสู่การพิจารณาประเมินหลักสูตร และข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ (2564) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยด้านการบริหารหลักสูตร พบตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชนในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 16 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจัดการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม รองลงมา คือ ข้อ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการดูแลนักเรียนทั้งทางกายและทางใจ ให้ความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พิทวัส สุดซารี (2566) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา พบว่า โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดช่วงเวลาในการติดตามผลการพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการนิเทศเพื่อนำสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และข้อ 13 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือพัฒนาในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชา วิชาชัย และธรินธรรนามวรรณ (2564) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยสภาพปัจจุบันด้านการนิเทศการสอน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดและมีความสอดคล้องกับผลการวิจัย คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สาเหตุที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลทำให้มีสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการนำเสนอข้อเสนอแนะในการพัฒนา ด้านการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ (2566) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรลดความเหลื่อมล้ำการบริหารในแต่ละโรงเรียนและเพิ่มในด้านโอกาสและความเสมอภาค และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) ที่พบว่า ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอน ตามความเหมาะสม รองลงมา คือ ข้อ 5 สถานศึกษามีคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตรวจสอบเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ พิทวัส สุดขารี (2566) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับและมีความสอดคล้องกับผลการวิจัย คือ เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา และเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน รองลงมาคือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการเครื่องมือ และกระบวนการที่เหมาะสม และข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ (2564) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยด้านการบริหารหลักสูตร พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีความหมายสอดคล้องกันกับผลการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ซึ่งเป็นการประเมินผลหลักสูตร โดยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน และข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มี

กระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียนอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พิทวัส สุดซารี (2566) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา พบว่า โดยรวมมีสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคู่มือการนิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศร่วมมือพัฒนา รองลงมา คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจการนิเทศภายในและสามารถนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาครูและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยสภาพที่พึงประสงค์ด้านการนิเทศการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ มาวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การบริหารจัดการจัดการเรียนการสอน ลำดับที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร ลำดับที่ 3 การนิเทศร่วมมือพัฒนา และลำดับที่ 4 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ตามลำดับ สาเหตุที่การบริหารจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 อาจเนื่องมาจากการจัดการเรียนการสอน ถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการและมีความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องผลการวิจัยของ ศิริ ศิริภิรมย์ และอาคม อึ้งพวง (2566) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ลำดับที่ 1 คือ การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน

2. ผลการพัฒนาและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นใช้หลักการพัฒนา 70:20:10 Learning Model เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ใช้ในโปรแกรม มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 และใช้วิธีการพัฒนา คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาการดำเนินการ และการประเมินผล โดยองค์ประกอบของโปรแกรมส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผล

การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จำนวน 4 โมดูล ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร โมดูลที่ 3 บริหารการจัดการเรียนรู้ และโมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา ระยะเวลาดำเนินการโปรแกรมทั้งหมด 300 ชั่วโมง (ประมาณ 1 ภาคเรียน) ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยคณะผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ (2564) ที่พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

- 1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สามารถนำโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้
- 1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่พบว่า ผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างเป็นลำดับแรก

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนี้ ไปทดลองใช้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและผลสะท้อนจากการใช้งานจริง และนำผลที่ได้มาปรับปรุงโปรแกรมให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2556). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารงานวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- ข้าวจิตต์ พิเศษ. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชนิสา ฮวดศรี. (2556). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชลนิชา ศิลาพงษ์. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ Academic Leadership*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8*. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 23(1), 192-204.
- ทศพร มนต์วิรัช และดาวรรุณ ถวิลการ. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล*. *วารสารวิทยบริการ*. 28(2), 10-22.

- นิกร บุญมาก. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนติ มโนปัญญา. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญพา พรหมณะ. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลกฐ. (2555). *การทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน*. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2565. จาก <https://prakal.wordpress.com/>.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปียันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2562). *การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ปิยพร บุญใบ. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุสรัตน์ ดอนสถิตย์. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พระมหาพิทยา จันทรวงศ์. (2557). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 10(1), 212-226.
- พัชรินทร์ พันธุ์โตติ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2563). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พิทวัส สุตจารี. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์ิกา จันทไทย. (2558). การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียน
เทศบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอสังักัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ภวัต มิสติย์. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น
มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วานิสันธุ์ ผาโล. (2544). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเมือง
นครพนม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม.
- วัลลภ ปุยสุวรรณ. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- วิเชียร สมชาย. (2561). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของ
ผู้เรียนสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศักดิ์ คำโส. (2557). การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริ ศิริภรณ์ และอาคม อึ้งพวง. (2566). ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4.
วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 7(2), 81-92.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2562). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ:
ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร
(พ.ศ. 2561 - 2564). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). ยุทธศาสตร์การปรับวิธีเรียน การเปลี่ยนวิธีสอนเพื่อเตรียมสู่
ความก้าวหน้าในอนาคต. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า.
- สมพรรณ ไกรสร. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพและภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน กับการปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาล
ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน
รายวิชา 402401 Training for Professional Development. ชลบุรี: ภาควิชาการ
อาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. สุรินทร์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สุรินทร์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง* (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2561). *การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาผ่านตัวผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561. (379.111 ล761ก ฉ.01-ฉ.02)

สุพิชญา สี่โยธา และกัญญามน อินทว้าง. (2556). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

สุรเดช จอจวรรณศิริ. (2561). *การบริหารความเสี่ยงด้วย COSO-ERM 2017*. กรุงเทพฯ: สำนักงานอุตสาหกรรม.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาศมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต., มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอนแก่น.

อภิชา วิชาชัย และธรินธร นามวรรณ. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. *วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 15(1), 173-185.

อรนุช ศรีสะอาด และคณะ. (2558). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.

อ้อย สัมรัมย์. (2554). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

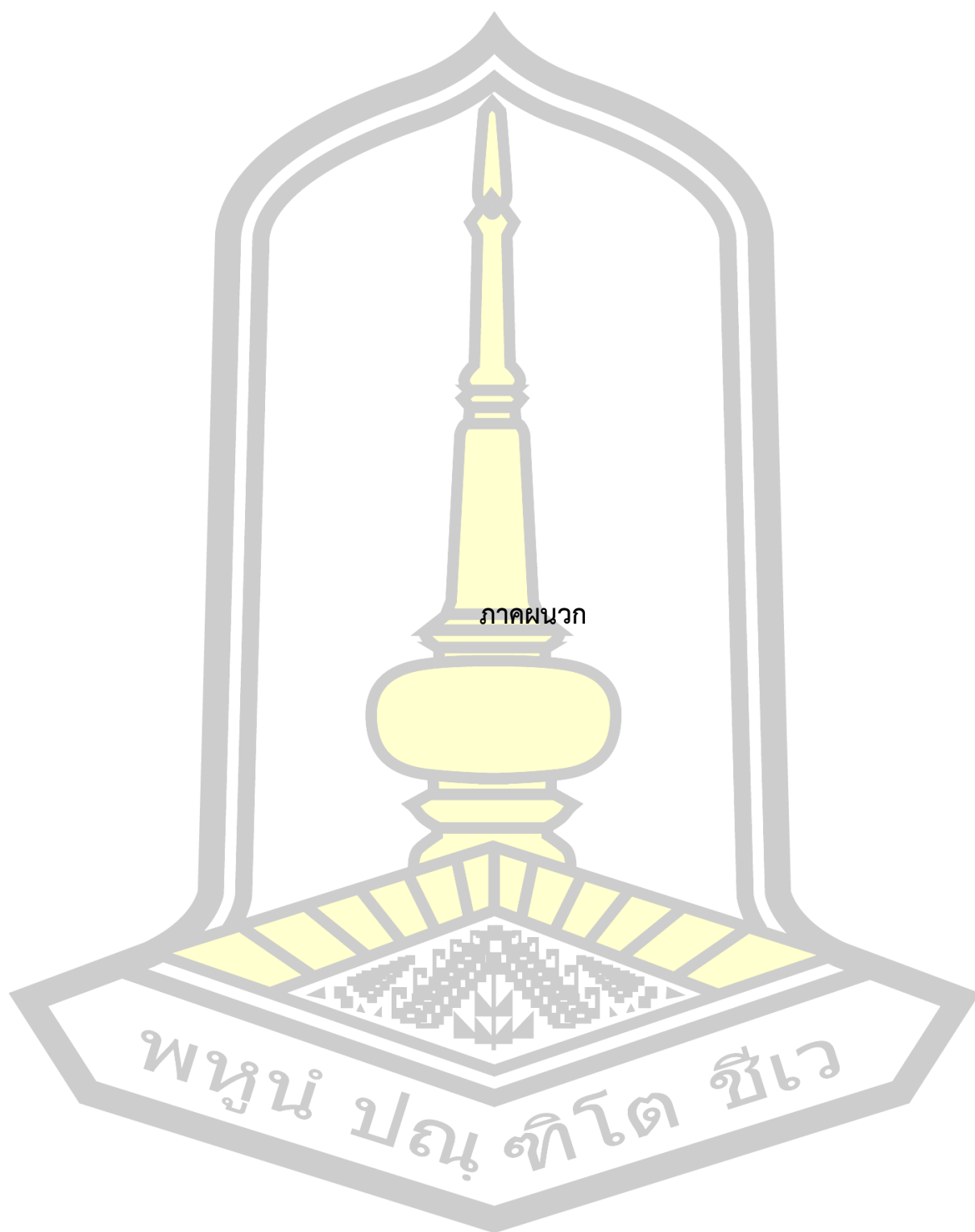
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model = Competency Based 70:20:10 Learning Model*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

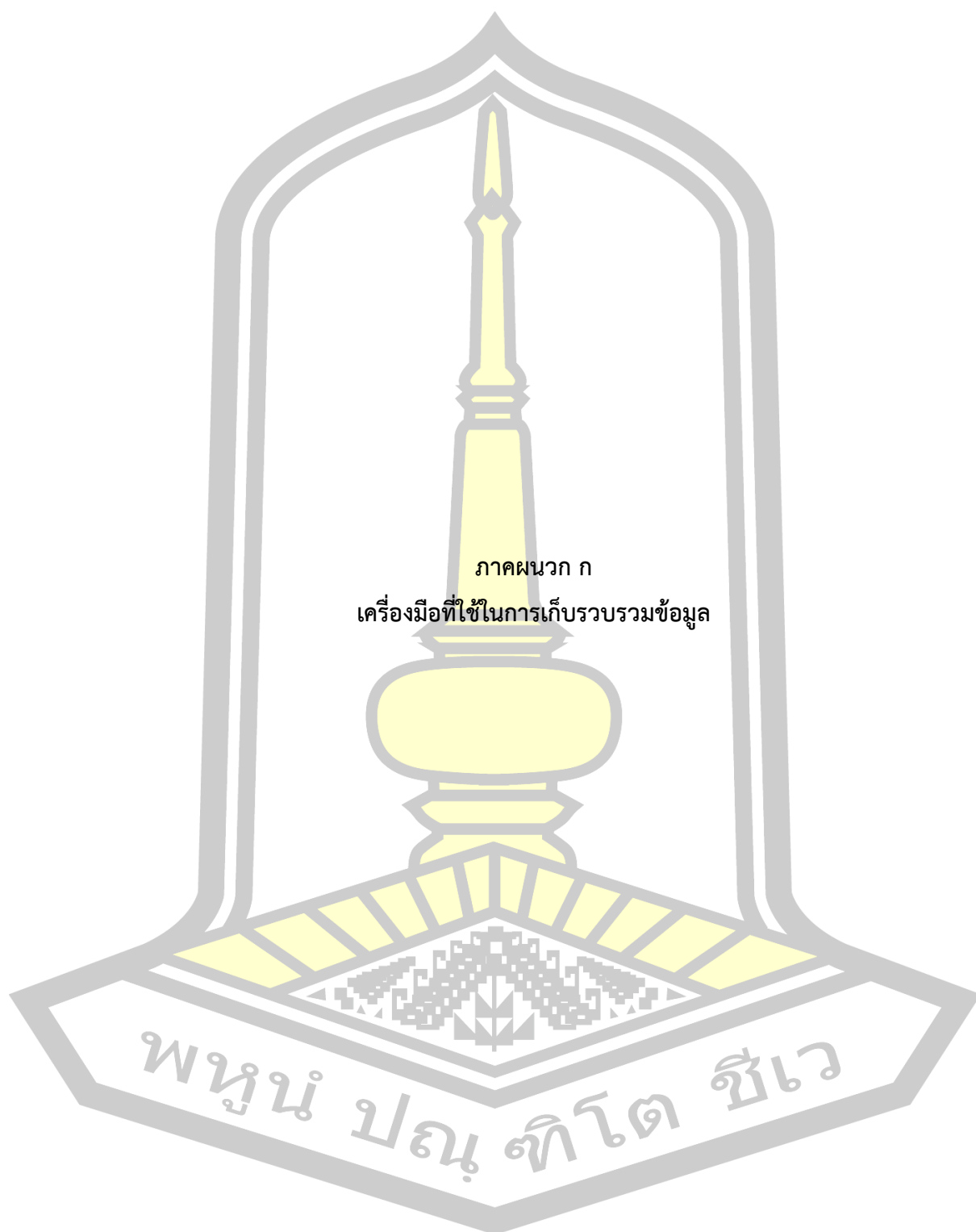
อุไรวรรณ ศรีศักดิ์ (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A Model of School Success: Instructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement*. Ohio: The Ohio State University.
- Barr, M. J. and Keating, L. A. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Caffarella, R. (2002). *“Planning : Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educations” Trainers And Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Carolyn, B. and others. (2013). How to Develop a Training Program on the Job. Available from: <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job/>. [accessed 15 April 2021].
- Carter, C. J., & Klotz, J. (1990). What principal must know before assuming of the Instructional leader. *BASSP Bulletin*, 4 (6), 211-223.
- Chen, L., Brown, S. and O'Donnell, E. (2015). The Influence of Opinion Leader Competence, Communication Frequency, Trust and Idealized Influence on Perception of Organizational Culture, Knowledge Transfer, and Organizational Identification. *Journal of Leadership and Management*, 3(5-6), 56-71.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organization behavior the management of individual and organization performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. (4th ed.). Texas: Dryden Press.
- Davis, G. and Magaret, J. (1989). *Effective Schools And Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- DoDEA 21. (2014). *Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum*. Available from: https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/self_assessment/self_assessment_instructional_leadership.pdf. [accessed 15 April 2021].

- Dubrin, A. J. (2010). *Principle of Leadership*. (6th ed.). Canada: Southern Western, Cengage Learning.
- Duke, D. L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random Hous.
- Girvin, N. (2001). *Reinterpreting the caribbean*. In B. Meeks & F. Lindahl (Eds.), *New Caribbean thought: A reader*. Jamaica: University of the West Indies.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 223-333.
- Hodgetts, R. M. (1993). *Modern Human Relation at Work*. (5th ed). Fort Worth: Dryden Press.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.
- Kaplan, N. M. (2006). *Kaplan's Clinical Hypertension*. (9th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago: Follet.
- Krug, S. (1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousands Oaks, CA: Corwin.
- McEwan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin.
- Murphy, J. F., & Forsyth, P. B. (1999). *Educational administration: A decade of reform*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Revans, R. (2011). *ABC ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ*. UK.: Gower.
- Robbins, S. P. (1993). *Organization Behavior Concepts: Controversies and Application*. (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rogers, E. M., & Solomon, D. S. (2000). *Traditional midwives as family planning in Asia*. Honolulu: The East West Communication Institute.
- Ruff, W. G., & Shoho, A. R. (2005). Understanding Instructional Leadership Through the Mental Models of Three Elementary School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554-577. <https://doi.org/10.1177/0013161X04269621>
- Silva, S. and Rider, B. (2013). Leadership Development Program. [Online]. Available from: <http://www.unconsciouspotential.com.au/leadership-development-program.html> 2012. [accessed March 2017].
- Southworth, E. H. (2002). *Leader and leadership process*. Boston: Irwin / McGraw-Hill.
- Styles, M. H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- The Wallace Foundation. (2012). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.pdf>.
- Weirich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective: Test Bank*. New York: McGraw-Hill.
- Wildy, H., & Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31(2). <https://doi.org/10.1108/09578239310041873>.
- Yamada, A. T. (2000). *Elementary School Principals' Perceptions of Responsibilities and Competencies for Instructional Leadership*. Dissertation Ed.D. Calif University of the Pacific Stockton.
- Yulk, G. A., (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey, USA.: Prentice Hall (1734).





ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พญาน์ ปณฺ ฑิโต ชีเว

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์**

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

1. ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 3 ข้อ

2. ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ผลการตอบแบบสอบถามจะถูกนำไปใช้เพื่อการแปลผลการวิจัยเท่านั้น และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

นางสาวอนงค์ภัทร์ ใบบัว

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ จิตโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าตัวเลือกที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหาร

☐ ครูผู้สอน

2. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์การทำงานทางวิชาการ

☐ 1-5 ปี

☐ มากกว่า 5 ปี -10 ปี

☐ มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อตามความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้มีการพัฒนาในประเด็นข้อคำถามนั้น แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ข้อคำถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.10 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการสร้างมาตรฐาน ด้านการวัดและประเมินผล ผู้เรียน ด้วยเครื่องมือ และ วิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง										
3.11 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดการสื่อ การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย การเตรียมความพร้อม ทางเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ ในการจัดการเรียนการสอน										
3.12 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการสร้างและ บริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา										
3.13 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดการเรียนการสอนและ การพัฒนาผู้เรียน										
3.14 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและให้ความสำคัญด้าน ความปลอดภัยในสถานศึกษา										

[illegible]

ข้อคำถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.9 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถการประเมินผลการ นิเทศเพื่อนำสู่การพัฒนาการ จัดการเรียนการสอน										
4.10 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการร่วมวางแผน พัฒนาครูในการจัดการเรียน การสอนตามผลการนิเทศ										
4.11 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดช่วงเวลาในการ ติดตามผลการพัฒนาครูได้ อย่างเหมาะสม										
4.12 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดทำรายงาน ผลการนิเทศร่วมมือพัฒนา										
4.13 ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการนิเทศร่วมมือ พัฒนาในทุกขั้นตอนตาม ความเหมาะสม										

ขอขอบคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์

วิธีปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ผู้สัมภาษณ์ : นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตรระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สถานที่สัมภาษณ์.....

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ตำแหน่งทางวิชาการ.....

คุณวุฒิสูงสุด.....

สถานที่ทำงาน.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

ตอนที่ 2 วิธีปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ท่านมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ความสามารถตรวจสอบเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ

1.2 การสร้างคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงาน ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.3 การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม

2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหลากหลาย ทั้งหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสาระท้องถิ่น หลักสูตรบูรณาการ และหลักสูตรรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน

2.2 การส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย เน้นการพัฒนาผู้เรียน และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

2.3 ความสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และกระบวนการที่เหมาะสม

3. ท่านมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 การเสริมสร้างให้ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียน และเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน เพื่อสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การเสริมสร้างให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

3.3 การเสริมสร้างให้ครูมีกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียนอย่างต่อเนื่อง

4. ท่านมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศร่วมมือพัฒนา ในประเด็นดังต่อไปนี้

4.1 การจัดทำคู่มือการนิเทศร่วมมือพัฒนา และปฏิทินการนิเทศร่วมมือพัฒนา

4.2 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจการนิเทศภายในและสามารถนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาครูและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้

4.3 การใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วม ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน



1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ฉบับนี้สร้างขึ้นสำหรับคณะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้ในการประเมินโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยการประเมินประกอบด้วย การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตามประเด็นการประเมินที่กำหนด

3. โปรดพิจารณา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ “โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์” จากประเด็นการประเมินแต่ละข้อตามความคิดเห็นของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 1 คะแนน หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. โปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาโปรแกรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ประเด็นการประเมินโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสวรินทร์	ระดับความคิดเห็น									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการ พัฒนาต่อไปได้ในกรณีที่พบปัญหา หรืออุปสรรค										
6. การประเมินผล										
6.1 วิธีการประเมินผล										
6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการ ประเมินผล										
6.3 การประเมินผล ประเมินได้ตรง และตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม										
6.4 การประเมินผล สามารถ ประเมินได้ครบถ้วนตามโมดูลของ เนื้อหา										
6.5 การประเมินผล สามารถ ประเมินผลการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา										

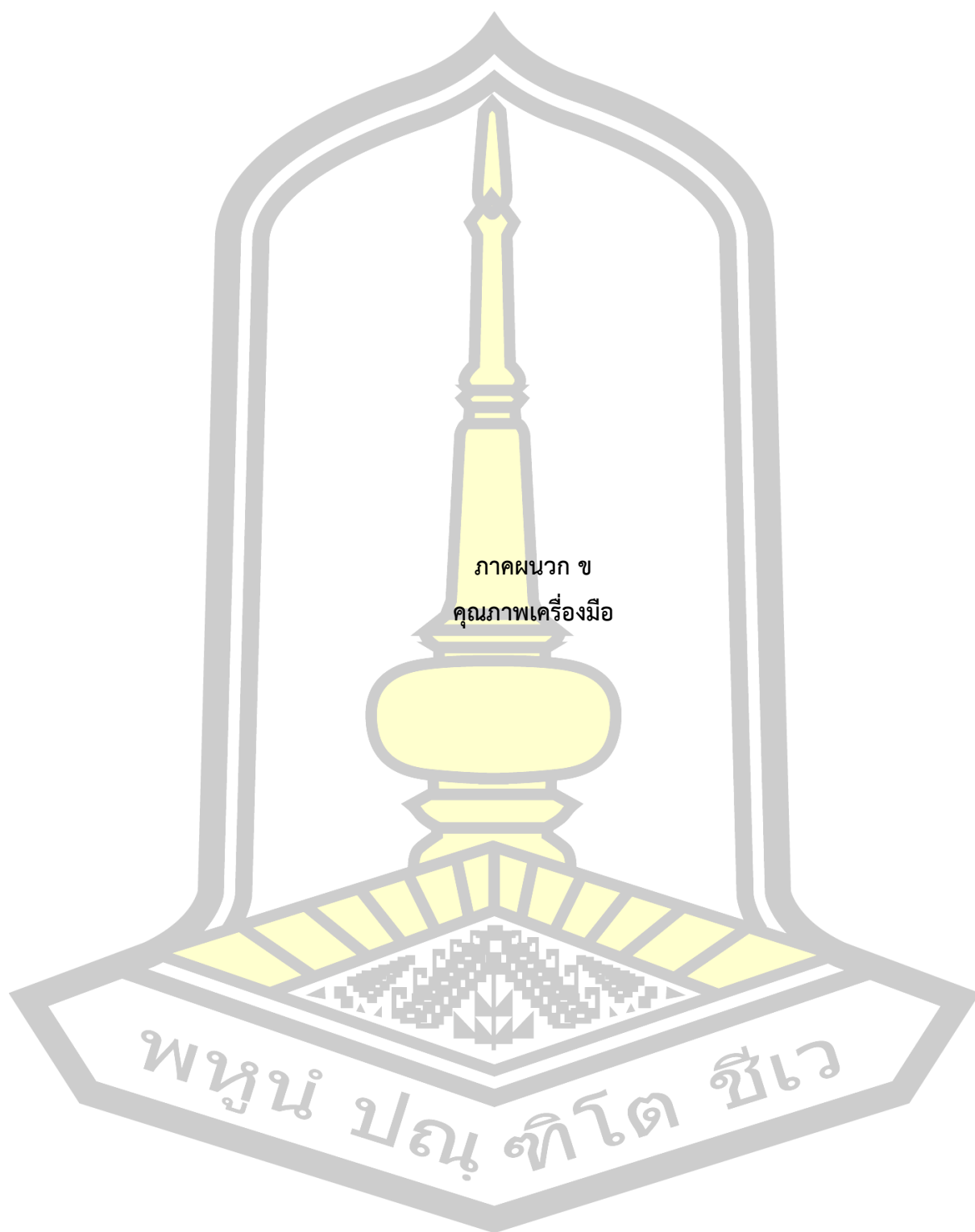
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาโปรแกรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

.....

ลงชื่อ.....

(.....) ผู้ประเมิน

วันที่...../...../.....



ตาราง 20 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC
1.1	1.00	3.7	1.00
1.2	1.00	3.8	0.60
1.3	1.00	3.9	1.00
1.4	0.80	3.10	1.00
1.5	0.80	3.11	0.80
1.6	1.00	3.12	1.00
1.7	1.00	3.13	1.00
1.8	0.80	3.14	1.00
2.1	1.00	3.15	1.00
2.2	1.00	3.16	1.00
2.3	1.00	4.1	0.60
2.4	1.00	4.2	0.80
2.5	1.00	4.3	0.60
2.6	1.00	4.4	1.00
2.7	1.00	4.5	0.80
2.8	0.80	4.6	1.00
2.9	0.80	4.7	1.00
3.1	1.00	4.8	1.00
3.2	1.00	4.9	0.80
3.3	0.80	4.10	0.80
3.4	1.00	4.11	0.60
3.5	1.00	4.12	0.80
3.6	1.00	4.13	1.00

ค่า IOC = 0.60-1.00

ตาราง 21 ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) และค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

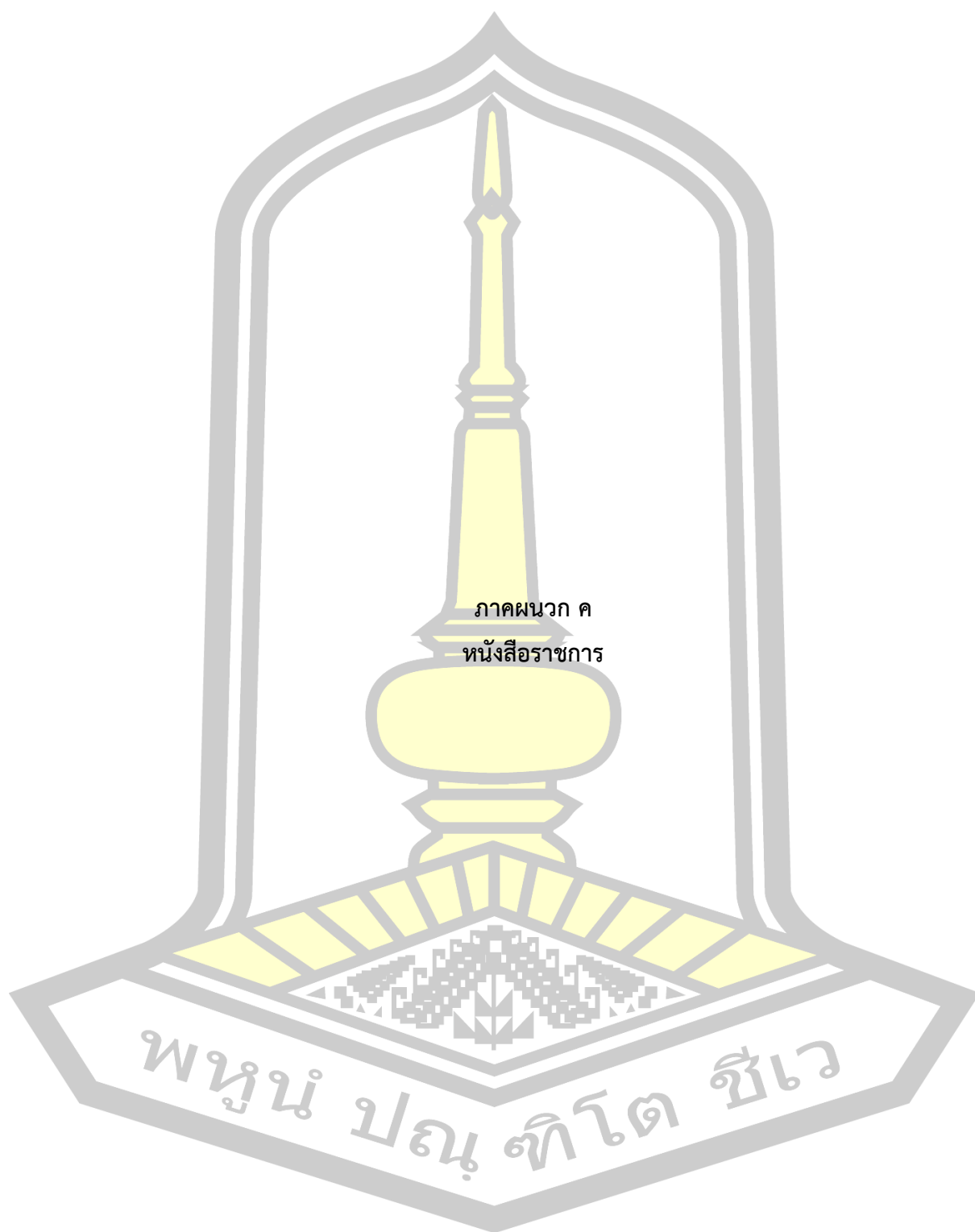
ข้อที่	r_{xy}	ข้อที่	r_{xy}
1.1	0.663	3.7	0.488
1.2	0.660	3.8	0.441
1.3	0.536	3.9	0.431
1.4	0.362	3.10	0.650
1.5	0.563	3.11	0.440
1.6	0.644	3.12	0.519
1.7	0.677	3.13	0.581
1.8	0.663	3.14	0.663
2.1	0.737	3.15	0.737
2.2	0.745	3.16	0.745
2.3	0.766	4.1	0.766
2.4	0.497	4.2	0.350
2.5	0.316	4.3	0.316
2.6	0.779	4.4	0.779
2.7	0.505	4.5	0.663
2.8	0.519	4.6	0.737
2.9	0.418	4.7	0.745
3.1	0.332	4.8	0.766
3.2	0.542	4.9	0.525
3.3	0.484	4.10	0.316
3.4	0.612	4.11	0.779
3.5	0.589	4.12	0.403
3.6	0.371	4.13	0.421

ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) = 0.316-0.779 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.917

ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) และค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

ข้อที่	r_{xy}	ข้อที่	r_{xy}
1.1	0.274	3.7	0.536
1.2	0.345	3.8	0.544
1.3	0.532	3.9	0.404
1.4	0.385	3.10	0.815
1.5	0.449	3.11	0.691
1.6	0.519	3.12	0.588
1.7	0.429	3.13	0.611
1.8	0.839	3.14	0.373
2.1	0.874	3.15	0.629
2.2	0.345	3.16	0.729
2.3	0.691	4.1	0.767
2.4	0.691	4.2	0.382
2.5	0.842	4.3	0.612
2.6	0.423	4.4	0.813
2.7	0.542	4.5	0.333
2.8	0.637	4.6	0.322
2.9	0.428	4.7	0.458
3.1	0.690	4.8	0.437
3.2	0.614	4.9	0.351
3.3	0.398	4.10	0.453
3.4	0.370	4.11	0.464
3.5	0.622	4.12	0.614
3.6	0.308	4.13	0.546

ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) = 0.274-0.874 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.837





ที่ อว 0605.5(2)/ว2250

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายวิเชียร วาพัทไทย

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2250

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายพิศิษฐ์ ไพรสินธุ์

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ใบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2250

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายธีรภาพ วลามิตร

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร์ ใบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สурินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2250

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นางสาวสุวรรณี เสาร์ทอง

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ใบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2250

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนา จินดาศรี

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร์ ใบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สурินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2251

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร์ ใบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรรพสิทธิ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัยเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2255

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภู่อ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชนกฤช ยอดสละ

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสังเวียน ประคองชื่อ

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายจิระพรรณ เพียรมี

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



ที่ อว 0605.5(2)/ว2252

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สำเริง บุญโต

ด้วย นางสาวอนงค์ภัทร ไบบัว นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรรพสิทธิ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรรพสิทธิ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

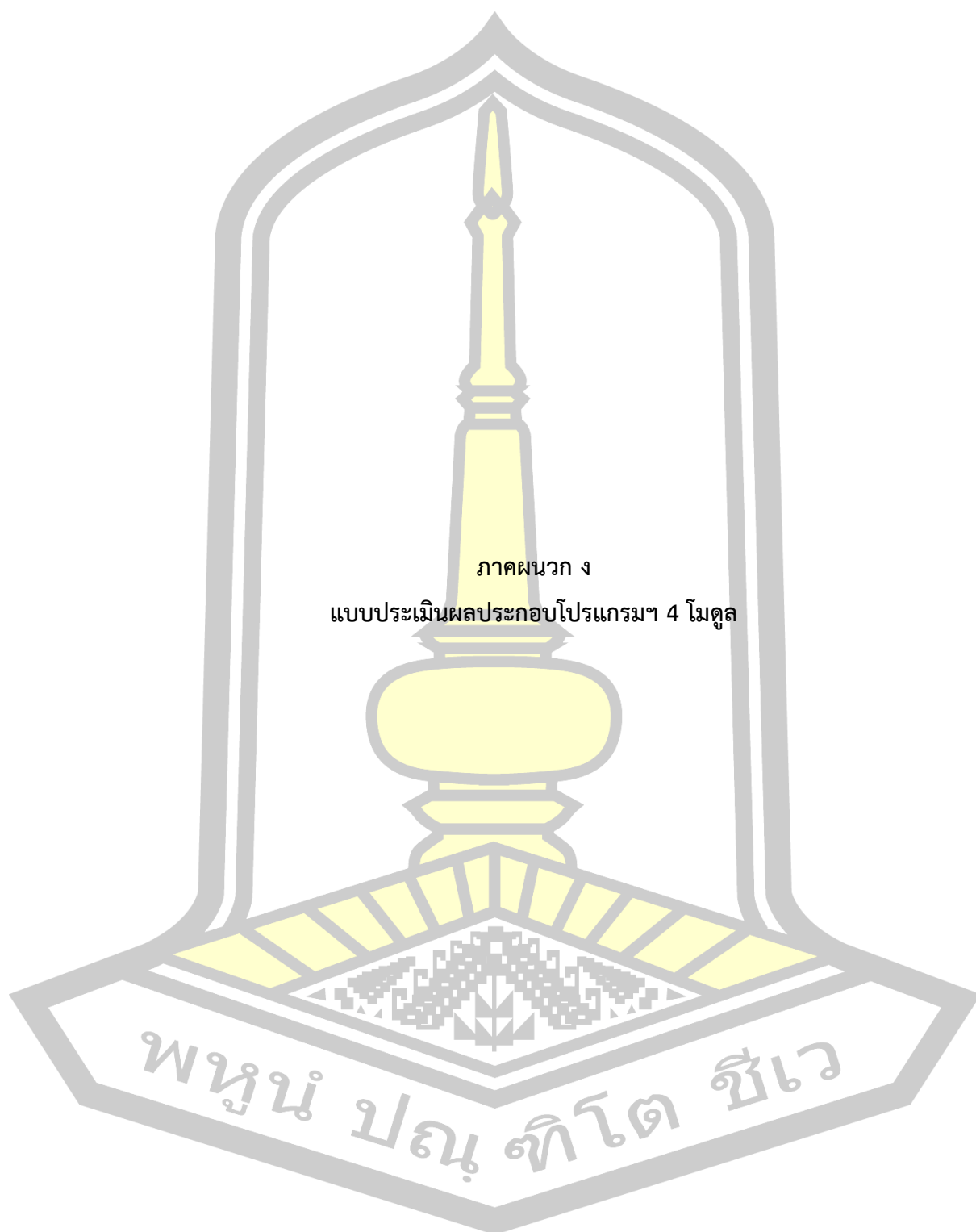
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-3147



แบบประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาตัวชี้วัด ร่วมกับผลการปฏิบัติในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน
2. ให้คะแนนการปฏิบัติ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
ให้ 4 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก
ให้ 3 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
ให้ 2 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย
ให้ 1 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ถ้ามี)

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
1.1 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องตามนโยบายของต้นสังกัด และครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา					
1.2 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา					
1.3 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมตรวจสอบเป้าหมายของงาน ให้ครอบคลุมภาระงานด้านวิชาการ					
1.4 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมวางแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตรวจสอบความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย					

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
1.5 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาและคู่มือการปฏิบัติงานตามแผนของสถานศึกษา					
1.6 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมสร้างปฏิทินการดำเนินงานที่สอดคล้อง ตามแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา					
1.7 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมรับทราบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน ปฏิทิน ทำความเข้าใจและนำสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา					
1.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พูน ปณ จิโต ชีเว

แบบประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาตัวชี้วัด ร่วมกับผลการปฏิบัติในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร
2. ให้คะแนนการปฏิบัติ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
ให้ 4 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก
ให้ 3 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
ให้ 2 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย
ให้ 1 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ถ้ามี)

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
2.1 ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ปราชญ์ ผู้แทนชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
2.2 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมจัดทำแผนการบริหารหลักสูตรที่ครอบคลุม 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การใช้หลักสูตร 3) การนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลการใช้หลักสูตร และ 5) ปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร					
2.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอทุกภาคเรียน					
2.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย และใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ					

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 2 การบริหารและพัฒนาหลักสูตร	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
2.5 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตร					
2.6 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร และนำผลการนิเทศไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นระบบ					
2.7 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตร โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่ได้มาตรฐาน					
2.8 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น					
2.9 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
โมดูลที่ 3 การบริหารการจัดการเรียนรู้

คำชี้แจง

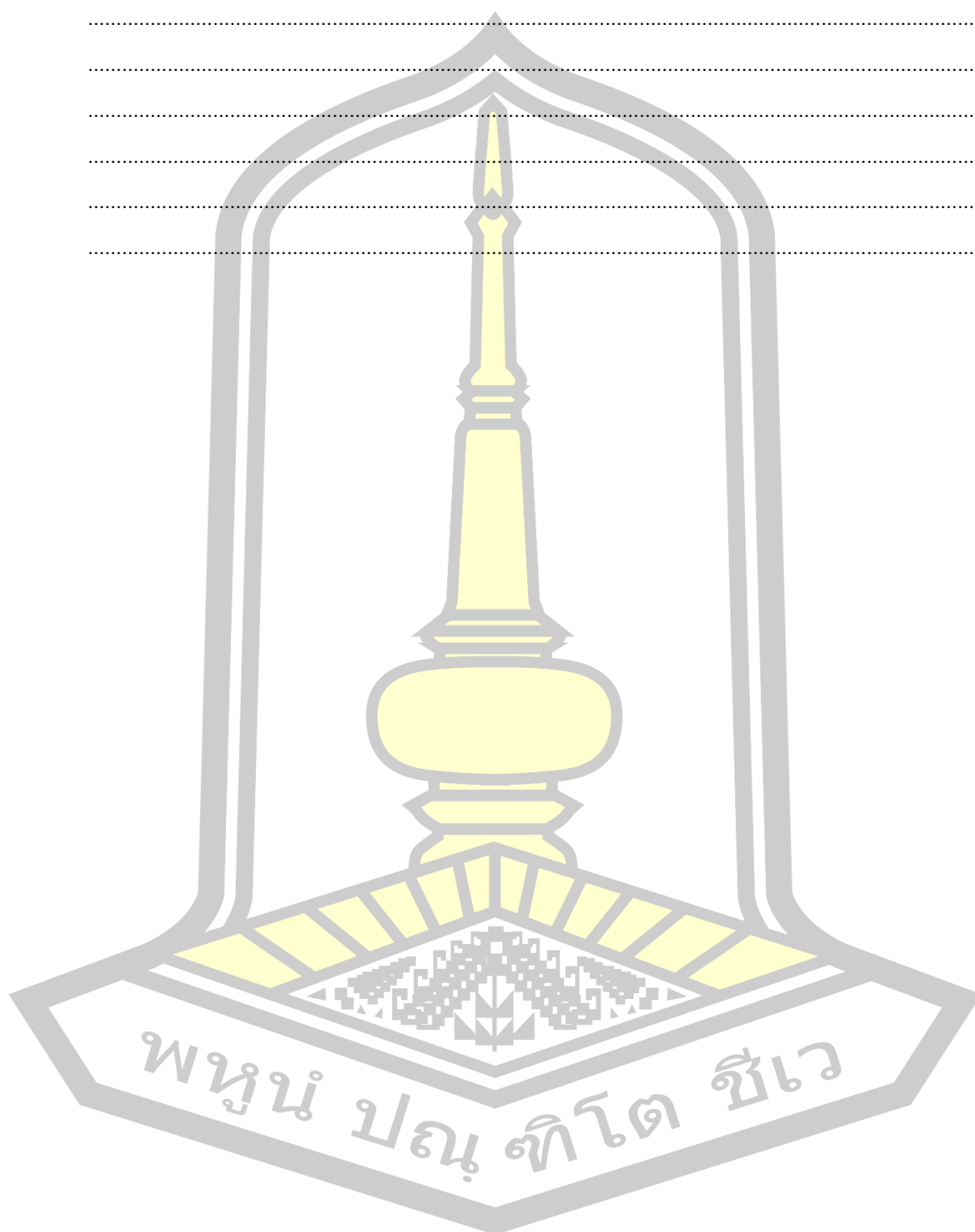
1. โปรดพิจารณาตัวชี้วัด ร่วมกับผลการปฏิบัติในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โมดูลที่ 3 การบริหารการจัดการเรียนรู้
2. ให้คะแนนการปฏิบัติ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน	หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
ให้ 4 คะแนน	หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก
ให้ 3 คะแนน	หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
ให้ 2 คะแนน	หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย
ให้ 1 คะแนน	หมายถึง มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ถ้ามี)

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 3 การบริหารการจัดการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
3.1 ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้					
3.2 ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
3.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนานักเรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ					
3.4 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนานักเรียนด้านทักษะในการศึกษาหาความรู้และทักษะศตวรรษที่ 21					
3.5 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจและสามารถพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้					

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 3 การบริหารการจัดการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
3.6 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
3.7 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ					
3.8 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
3.9 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวิจัย และพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบอยู่เสมอ					
3.10 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้าง มาตรฐานด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และใช้เครื่องมือการวัดผลที่มีคุณภาพ					
3.11 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน					
3.12 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีการสร้างและบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
3.13 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาผู้เรียน					
3.14 ผู้บริหารส่งเสริมและให้ความสำคัญ ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา					
3.15 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
3.16 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการจัดการเรียนการสอนในทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ.....



แบบประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาตัวชี้วัด ร่วมกับผลการปฏิบัติในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา
2. ให้คะแนนการปฏิบัติ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
ให้ 4 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับมาก
ให้ 3 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
ให้ 2 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อย
ให้ 1 คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด
3. โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (ถ้ามี)

ตัวชี้วัด โมดูลที่ 4 การนิเทศร่วมมือพัฒนา	ระดับการปฏิบัติ (คะแนน)				
	5	4	3	2	1
4.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการทำงานของครูได้บังคับ บัญชา					
4.2 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความ เข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา และดำเนินงาน ตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา					
4.3 ผู้บริหารส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้พัฒนางาน โดยใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วม					
4.4 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมวางแผนการนิเทศ แบบร่วมมือพัฒนา และดำเนินการนิเทศอย่างน้อย ภาคเรียนละ 2 ครั้ง					
4.5 ผู้บริหารและผู้ได้บังคับ บัญชา ร่วมจัดทำคู่มือการ ดำเนินการนิเทศ และปฏิทินการนิเทศแบบร่วมมือพัฒนา					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอนงค์ภัทร์ ใบบัว
วันเกิด	วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 51 บ้านเสม็ด หมู่ 12 ตำบลนอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา หมู่ที่ 3 ตำบลลำตวน อำเภอลำตวน จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32220
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2546 มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) โรงเรียนสิรินธร ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนสิรินธร ตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2555 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาการสอนคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ทุนวิจัย	-
ผลงานวิจัย	-

พูน ปณ ภัโต ชีเว