

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

อัจฉรา สารผล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
กันยายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

อัจฉรา สารผล

พหุน ปญ ศิโต ชีเว

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

กันยายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

A Program to Strengthen Academic Leadership for School Administrators under the Office of Kalasin Primary Educational Service Area 2

Atchara Saraphol

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Master of Education (Educational Administration and Development)

September 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวอัจฉรา สารผล แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รศ. ดร. ประสาท เนืองเฉลิม)

.....กรรมการ
(รศ. ดร. ลักขณา สริวัฒน์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ชวลิต ชูกำแพง)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เชาวรัตน์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

ชื่อเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัย อัจฉรา สารผล

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ประสาท เนืองเฉลิม

ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 117 คน ครูผู้สอน จำนวน 297 คน รวมทั้งหมดจำนวน 414 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านการนิเทศการสอน 2) ด้านการกำหนดพันธกิจ 3) ด้านการบริหารหลักสูตร และ4) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1. หลักการ

2. เป้าหมาย 3. วัตถุประสงค์ 4. เนื้อหาความรู้ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการสอน และ 4) การบริหารหลักสูตร 5. กระบวนการเรียนรู้ และ 6. การประเมินผล โปรแกรมมีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับ มากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

TITLE A Program to Strengthen Academic Leadership for School Administrators under the Office of Kalasin Primary Educational Service Area 2

AUTHOR Atchara Saraphol

ADVISORS Associate Professor Prasart Nuangchalerm , Ed.D

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration and Development

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2025

ABSTRACT

This research aims to study the current condition, desirable condition and priority needs of academic leadership of educational administrators under the office of Kalasin primary education service area 2 and develop a program to strengthen the academic leadership of school administrators under the office of Kalasin primary education service area 2. The research is conducted through mixed methods, divided into 2 phases. Phase 1: Studying up the current condition; desirable condition and priority needs of academic leadership of school administrators under the office of Kalasin primary education service area 2, the sample group includes 117 school administrators and teachers. The tool used in the research is a 5-level Rating Scale questionnaire. Phase 2: Develop a program to strengthen the academic leadership of school administrators under the office of Kalasin primary education service area 2, in which 5 people were obtained by specific selection. The tool used in the research is the program's suitability and feasibility assessment form. Statistics in data analysis include mean and standard deviation. The results of the research are as follows:

1. The academic leadership of the school administrators in the current condition is at the average level, while the desirable condition is at the highest level, and the priority needs are in order from high to low including; 1) teaching

supervision, 2) mission setting, 3) curriculum management, and 4) Promotion of teaching and learning atmosphere.

2. A program to strengthen academic leadership for school administrators under the office of Kalasin primary educational service area 2 has been developed in 6 parts including; 1) Principles, 2) Goals, 3) Objectives, 4) Knowledge Content, consisting of 4 modules: (1) Mission Setting, (2) Promotion of Teaching and Learning Environment, (3) Teaching Supervision and (4) Curriculum Management, 5) Learning Process and 6) Evaluation. The program assessed by the experts is appropriateness and feasibility at the highest level.

Keyword : The Program to Strengthen, Academic Leadership for School Administrators

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา สริวัฒน์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการรักษาราชการแทนตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.36 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนและมิตรสหายทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อัจฉรา สารผล

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญภาพ ..... ฒ

บทที่ 1 1

บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 5

ความมุ่งหมายของการวิจัย 5

ความสำคัญของการวิจัย 6

ขอบเขตของการวิจัย 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 10

บทที่ 2 13

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 13

ภาวะผู้นำทางวิชาการ 13

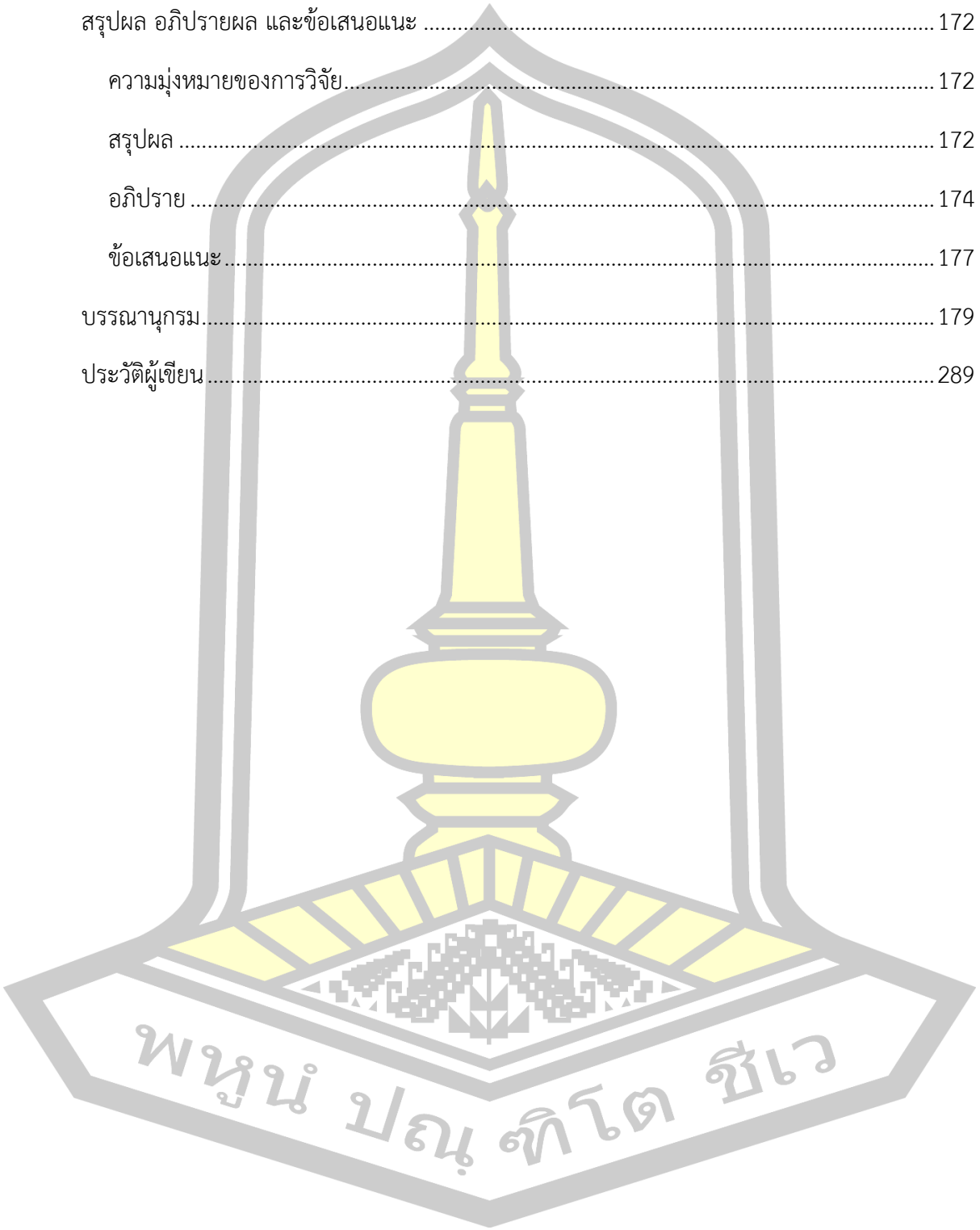
ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ 13

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ 16

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ 18

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ 51
การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 59
ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 59
ความสำคัญการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 61
หลักการการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 71
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม 77
ความหมายของโปรแกรม 77
องค์ประกอบของโปรแกรม 78
การพัฒนาโปรแกรม 83
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 86
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 96
งานวิจัยในประเทศ 96
งานวิจัยต่างประเทศ 102
บทที่ 3 106
วิธีดำเนินการวิจัย 106
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 108
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 114
บทที่ 4 120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 120
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 120
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 121

บทที่ 5 172
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 172
ความมุ่งหมายของการวิจัย 172
สรุปผล 172
อภิปราย 174
ข้อเสนอแนะ 177
บรรณานุกรม 179
ประวัติผู้เขียน 289



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 26

ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการกำหนดพันธกิจ 30

ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 36

ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการนิเทศการสอน 43

ตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตร 50

ตาราง 6 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Style 63

ตาราง 7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการพัฒนา 70: 20: 10 Learning model 75

ตาราง 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 82

ตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 85

ตาราง 10 ข้อมูลเขตบริการ ศูนย์เครือข่ายฯ จำนวนโรงเรียน นักเรียน และห้องเรียน 87

ตาราง 11 ขนาดโรงเรียนจำแนกประเภทตามศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา 88

ตาราง 12 จำนวนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 89

ตาราง 13 การประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในด้านคุณภาพ 91

ตาราง 14 การประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในด้านประสิทธิภาพ 92

ตาราง 15 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 109

ตาราง 16 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม 121

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน 123

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการกำหนดพันธกิจ 124

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 128

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการนิเทศการสอน 133

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการบริหารหลักสูตร 137

ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดพันธกิจ องค์ประกอบที่ 1 149

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 152

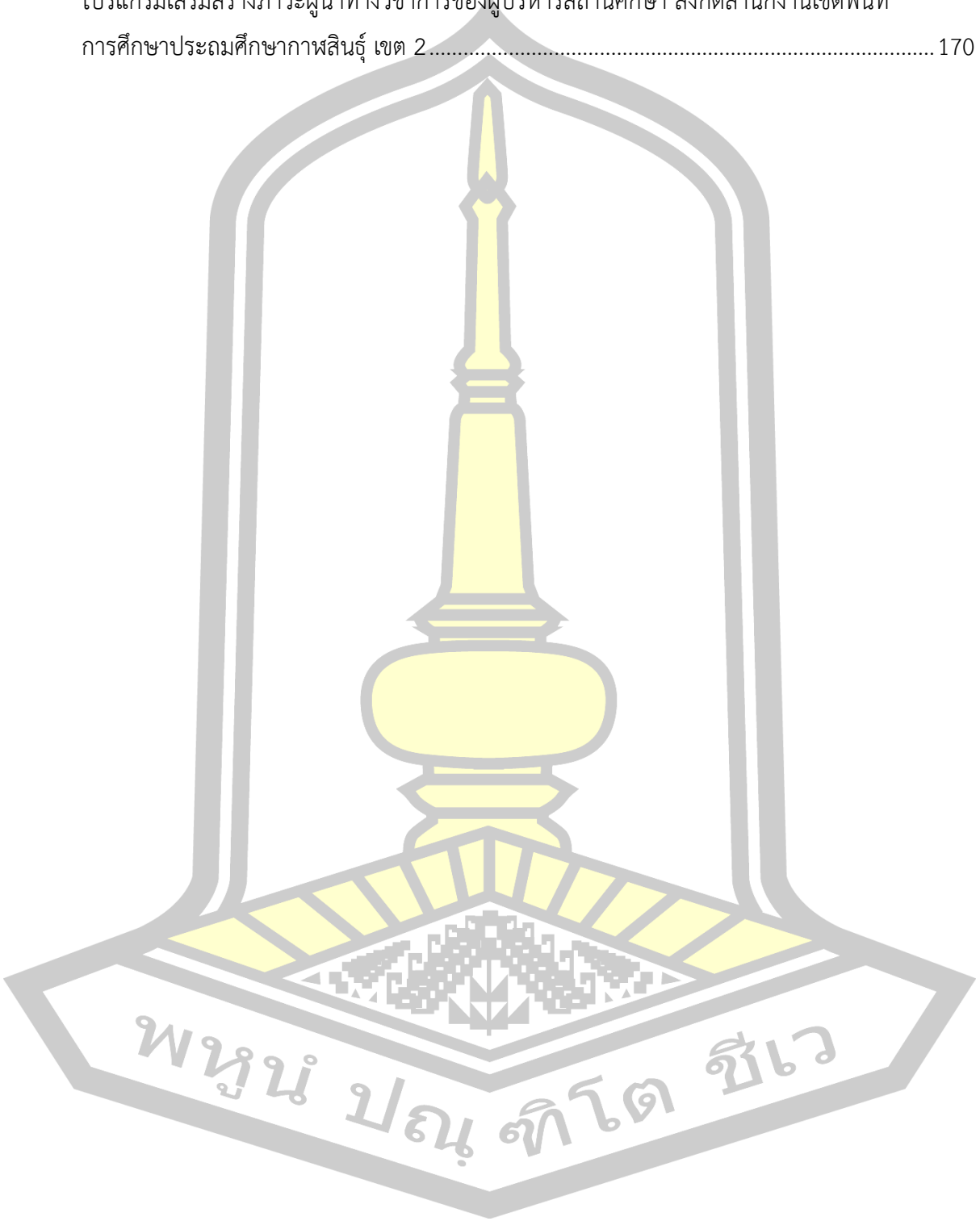
ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน องค์ประกอบที่ 3 154

ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตร องค์ประกอบที่ 4 156

ตาราง 26 แสดงกิจกรรม รูปแบบการพัฒนาการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 165

ตาราง 27 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 167

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 170



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 9

ภาพประกอบ 2 ตาข่ายแบบภาวะผู้นำ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton 70

ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง 107

ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 169

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

วิวัฒนาการแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นกฎเกณฑ์ธรรมชาติของการเวลา ทุกสิ่งทุกอย่างต้องมีการเปลี่ยนแปลงแต่การเปลี่ยนแปลงจะไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับสถานภาพและเงื่อนไขของสิ่งเหล่านั้น สิ่งสำคัญการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ก้าวหน้าและเป็นประโยชน์ต่อบุคคลองค์กร สังคมและประเทศชาติการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีลักษณะก้าวกระโดดข้ามขั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความสามารถและสติปัญญาของคนเป็นสิ่งที่สำคัญ บรรดาประเทศต่าง ๆ ในโลกจึงเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดถือคนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะที่จำเป็นพร้อมเรียนรู้ตลอดชีวิตและปรับตัวสอดคล้องกับวิถีชีวิตของโลกยุคใหม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2568) ทั้งนี้ในปัจจุบันยุคแห่งโลกาภิวัตน์มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีตลอดทั้งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมตัวเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ โดยปัจจัยสำคัญที่สุดที่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวคือคุณภาพของคน (Moore, Gallagher & Bagin, 2012; Foeler, 2013)

โลกาภิวัตน์จึงผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของทุกคนรวมทั้งในระดับชุมชน สังคม ประเทศและในระดับนานาชาติ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวมีทั้งด้านที่มีคุณประโยชน์และด้านที่เป็นโทษ หากพิจารณาด้านการศึกษาในปัจจุบันกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นส่วนที่รับผลจากโลกาภิวัตน์อย่างมาก สำหรับประเทศไทย แนวทางการจัดการศึกษาปัจจุบันมีความหลากหลายทั้งในรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการโดยเป้าหมายปลายทาง คือ ความมุ่งหวังที่จะให้ผู้เรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษาเป็นคนที่มีคุณภาพ (กัญภร เอี่ยมพญา, นิวัตต์ น้อยมณี, อภิชาติ อนุกูลเวช, และ ดาวประกาย ระโส, 2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 นี้ อยู่บนความตั้งใจที่จะให้แผนมีจุดเน้นและเป้าหมายของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม สามารถบ่งบอกทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนที่ประเทศควรมุ่งไปในระยะ 5 ปีถัดไป การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนที่สำคัญของหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ ที่ 13 เพื่อให้การบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการทางการศึกษาและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้ และมีทักษะการเรียนรู้ ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันโลกยุคดิจิทัลและโลกในอนาคตและมีสมรรถนะ (Competency) ที่เกิดจากความรู้ความรอบรู้ด้านต่าง ๆ มีความงามของวัตนธรรมและประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิต เพื่อสร้างงานหรือสัมมาอาชีพบนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัวและสังคม ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นผู้มีทักษะทางปัญญาทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาดดิจิทัล (Digital Intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะการบูรณาร่วมสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพิ่มโอกาส และมูลค่าให้กับตนเองและสังคม พลเมืองที่เข้มแข็งเป็นผู้มีความรักชาติรักท้องถิ่นรู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติบนหลักการประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียม และความเสมอภาค การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยตลอดจนประชาคมโลกอย่างสันติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

การบริหารการศึกษาจึงเป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญในการพัฒนาการศึกษาเพื่อให้มีทิศทางที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570 และเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งได้รับอำนาจในการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและความเป็นมืออาชีพทางการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ สุพัฒตรา ธิพรพันธ์ (2561) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และเข้าใจ ปรับประยุกต์ใช้หลักการ ทฤษฎีทางการบริหาร เพื่อบริหารจัดการและสนับสนุนระบบการเรียนรู้ของสถานศึกษา ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนานำสถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารจึงนับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาท สำคัญในการบริหารสถานศึกษา การจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารจัดการการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาการศึกษาทุกด้าน

การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา บ่งบอกถึงความพร้อม ความสามารถในการบริหารจัดการ การสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพตนเองให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งการจัดการศึกษาให้ได้ประสิทธิผลนั้น สามารถวัดได้จากการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกสามารถปรับตัวให้เขากับสิ่งแวดล้อมและแก้ปัญหาได้ การบริหารวิชาการจึงถือเป็นหัวใจของสถานศึกษาต้องมีวิธีการบริหาร

วิชาการให้มีประสิทธิภาพ งานวิชาการถือเป็นภารกิจของสถานศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (พระจันทอง จนฺทโชโต และ อุทัย ภิรมย์รื่น, 2561) และ (กิริตา บุญศัพย์, กล้า ทองขาว, 2563) ยังได้กล่าวไว้อีกว่าผู้นำสูงสุดขององค์กรที่ใช้ภาวะผู้นำในการจัดการบริหารงานในองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรและผลงานที่ผลิตออกมา โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่เป็นองค์กรเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ของสังคมสู่ผู้เรียนอันเป็นเยาวชนของชาติที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่เพื่อสร้างความเจริญให้กับสังคมและประเทศชาติต่อไป สถานศึกษาจึงต้องมีผู้นำที่มีความเหมาะสมเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นผู้นำที่เหมาะสมและสำคัญที่สุดในสถานศึกษาปัจจุบัน คือ ผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจะขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่ดีย่อมเป็นการบ่งบอกหรือแสดงออกถึงความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (สิริฉัตร รัตนสุวรรณ์ และ ตรัยภูมินทร์ ตรีตรีศวร, 2565)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 312 หมู่ 4 ถนนฮ่องฮี – กระนวน ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ เขตพื้นที่บริการและรับผิดชอบ ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ 1. อำเภอยางตลาด 2. อำเภอห้วยเม็ก 3. อำเภอหนองกรุงศรี 4. อำเภอท่าคันโท และ 5. อำเภอฆ้องชัย จำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 167 โรงเรียน ได้ศึกษาวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (SWOT Analysis) ประกอบด้วยการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีต้องการดำเนินงานให้เป้าประสงค์บรรลุผลสัมฤทธิ์ซึ่งจากการประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในเป็นการประเมินศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของการดำเนินการให้ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป็นการประเมินจุดอ่อนของการดำเนินการให้ภารกิจขององค์กรไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบด้านคุณภาพมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเองและการเป็นผู้นำทางวิชาการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักและยังขาดทักษะการเรียนที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการคิด

วิเคราะห์ การสื่อสาร การคิดคำนวณการสร้างนวัตกรรม และการประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินศักยภาพที่เป็นโอกาสส่งเสริมให้การดำเนินการให้ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป็นการประเมินภัยคุกคามหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการให้ภารกิจของโรงเรียนไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ด้านคุณภาพมีอุปสรรค คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ส่งผลต่อความยุ่งยากในการบริหารจัดการ และการจัดกระบวนการเรียนการสอน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2, 2566) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ให้มีคุณภาพ เพื่อให้ความสามารถพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าแข่งขันกับนานาประเทศในสังคมได้ แต่จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติของสถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน ได้วิเคราะห์ผลค่าเฉลี่ยคะแนนสอบ O-Net ในภาพรวมทุกชั้นมีสัดส่วนของนักเรียนที่ต้องปรับปรุงรายวิชาในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีค่าเฉลี่ยผลคะแนน 4 วิชาต่ำกว่าค่าเฉลี่ยผลคะแนนระดับประเทศรายวิชา สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเองและการเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้โรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้านวิชาการอยู่ในปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยผลคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยผลคะแนนระดับประเทศ ชี้ให้เห็นถึงการเรียนของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานวิชาการและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและความสามารถสูง พัฒนาตนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งยังคาดหวังให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา สามารถเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (มาตรฐานการศึกษาของชาติ, 2561) การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดของโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการค่อนข้างสูงจึงจะสามารถพัฒนางานวิชาการอันเป็นหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคตได้

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 นั้นเป็นอย่างไร และเพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่รอบคอบ รัดกุม ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาจากความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวภาวะผู้นำทางวิชาการ

ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางด้านวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ดี เนื่องจากมีเหตุปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อบริหารการจัดการศึกษา แต่ถ้าหากมีการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจังและผู้บริหารมีความตระหนักต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารมีขีดความสามารถสูงในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้ครอบคลุมตามแนวการจัดการศึกษา สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดในการวิจัยจากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรมีลักษณะอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สำหรับผู้บริหาร และครู

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดำเนินการตามขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการสอน และ4) การบริหารหลักสูตร

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 การวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 167 คน ครู จำนวน 1,289 คน รวมทั้งหมดจำนวน 1,456 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 117 คน ครูผู้สอน จำนวน 297 คน รวมทั้งหมดจำนวน 414 คน ได้มาโดยขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554) และสุ่มแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.2 การวิจัยระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขอบเขตของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

2.2.1 การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ให้ประสบผลสำเร็จด้านงานวิชาการ ได้ทำการศึกษา จำนวน 5 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.2.3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมิน ยืนยันถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบเอกสารที่เป็นรูปเล่มและแบบออนไลน์ เพื่อศึกษาเนื้อหา ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการสอน และ 4) การบริหารหลักสูตร (ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548; กนกอร สมปราชญ์, 2560; Hallinger and Murphy,1985; Krug, 1992; McEwan, 1998; Weber, 2002; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Heck and Hollinger, 2009)

2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และสรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามหลักการพัฒนา 70:20:10 Learning model (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559; พัชรา วาณิชวศิน, 2560) ดังนี้

2.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job shadowing)

2.2 การมอบหมายงาน (Job Assignments)

2.3 การสอน (Coaching)

2.4 การช่วยเหลือแนะนำ (Mentoring)

2.5 การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training)

3. องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ และสรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาความรู้ 5) กระบวนการเรียนรู้ และ 6) การประเมินผล (ธำรง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; Barr and Keating, 1990; Charney and Conway, 2005; Kanaya, et al., 2005; Weber, 2008; Armstrong, 2010; Dyer, et al., 2013;)

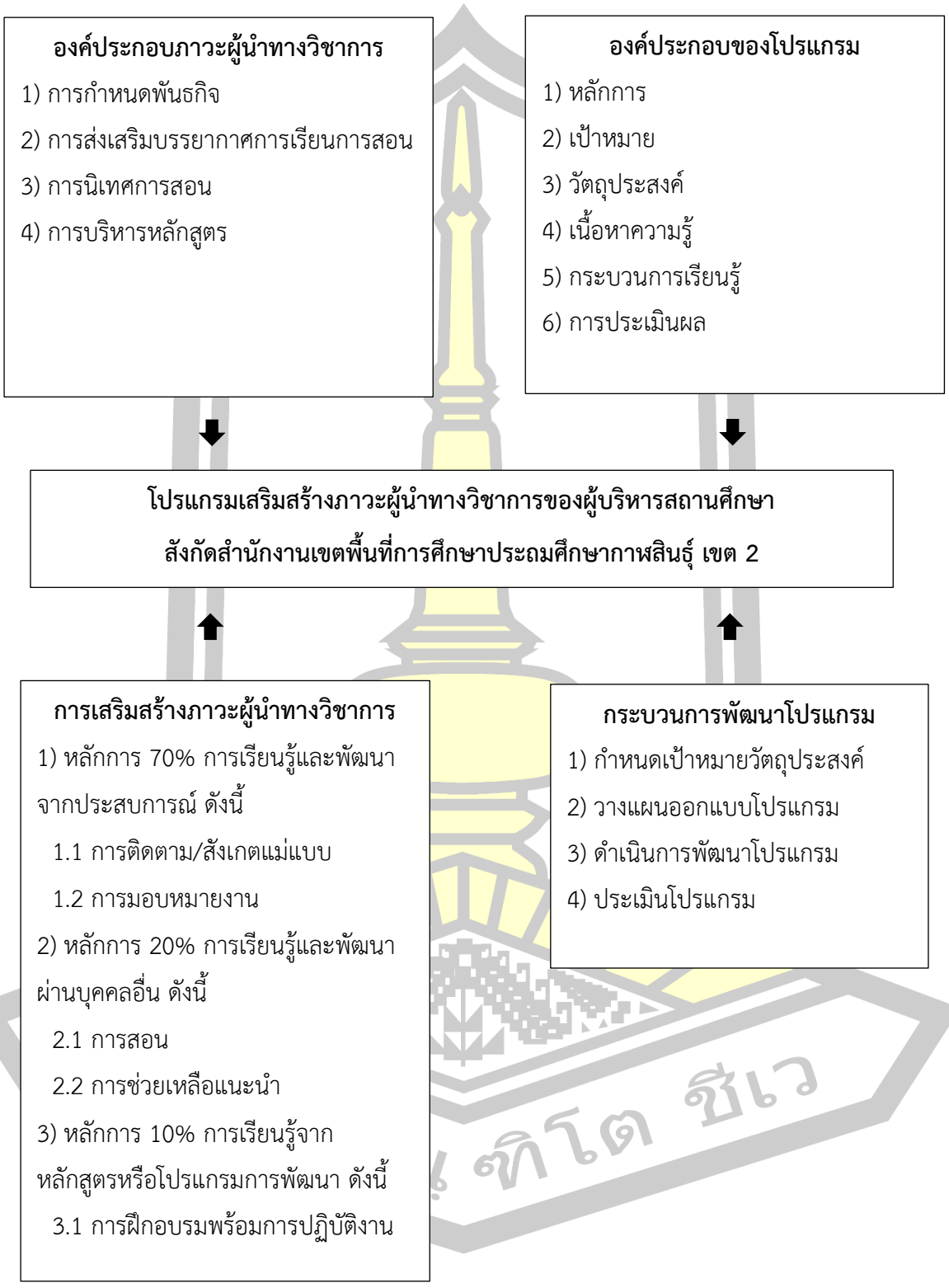
4. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาโปรแกรม สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 2) วางแผนออกแบบโปรแกรม 3) ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม 4) ประเมินโปรแกรม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2551 ; กนกอร สมปราชญ์, 2562 ; Berman and Mclauglin, 1977 ; Knowles, 1980 ; Caffarella, 2002 ; Bensimon, 2007 ; Anderson, 2009 ; Marrone & Marek-Sadowska, 2015)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้ดังนี้

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง บทบาทความรู้และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงวิชาการ สามารถกำหนดนโยบายพันธกิจ พัฒนาหลักสูตร นิเทศการสอน บริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมายดังนี้

1.1 การกำหนดพันธกิจ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินการสร้างเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามขั้นตอน เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร สะท้อนถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ค่านิยม ค่ามาตรฐานและพฤติกรรม สามารถชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา กระบวนการสร้างความเข้าใจและการเผยแพร่เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยให้เกิดความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาได้และมีรายงานผลการถอดบทเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจ ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1.2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจการเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการเสริมสร้างทักษะทางสังคมและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครูและนักเรียน จัดทำแผนการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมวิเคราะห์และวางแผนร่วมกันของผู้บริหารครู ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนักเรียนมีส่วนร่วมใช้เทคโนโลยีเพื่อเร้าความสนใจของนักเรียน ผู้เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา จัดสรรพื้นที่ในโรงเรียนเพื่อการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์ผลงานการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา โดยเผยแพร่ในเว็บไซต์หรือเพจเฟซบุ๊กของโรงเรียน รายงานผลการถอดบทเรียนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1.3 การนิเทศการสอน หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้และเข้าใจการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมและความเป็นกัลยาณมิตรมีการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะหรือแนวความคิดของผู้บริหารและทุกคนในสถานศึกษา จัดทำแผนการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตลอดทั้งปีการศึกษาและใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพื่อลดภาระงานได้รับความรู้ด้านการวิจัย และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย เพื่อการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จัดทำรายงานผลการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและประชาสัมพันธ์เผยแพร่เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ผลการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาต่อสังคม รายงานผลการถอดบทเรียนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1.4 การบริหารหลักสูตร หมายถึง การจัดทำแผนการบริหารการจัดการเรียนการสอนทั้งแผนงานโดยรวม แผนงานย่อย และปฏิทินการปฏิบัติงาน สำหรับงานหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานสื่อและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน งานการวัดและประเมินผลนักเรียน งานการพัฒนาศักยภาพของครู งานการพัฒนาศักยภาพนักเรียน จัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานทุกงาน โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีม และวงจรคุณภาพ PDCA มาออกแบบขั้นตอนปฏิบัติงาน ยึดหลักความคุ้มค่าและหลักนิติธรรมนำมาใช้ทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน นำกระบวนการประกันคุณภาพและหลักประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงาน จัดสรรช่วงเวลาสำหรับงานอื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม โดยไม่ให้ส่งผลกระทบกับเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา ศึกษาค้นคว้า ติดตามข่าวสาร เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความทันสมัย สร้างเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานในท้องถิ่น การร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน ถอดบทเรียนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำหลักการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning model มาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.1 หลักการ 70% การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ ดังนี้ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ การมอบหมายงาน

2.2 หลักการ 20% การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ดังนี้ การสอน การช่วยเหลือแนะนำ

2.3 หลักการ 10% การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา ดังนี้ การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน

3. โปรแกรม หมายถึง ชุดของบทเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยทุกบทเรียนของโปรแกรมดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน และมีการจัดกิจกรรมของโปรแกรมที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โปรแกรมต้องมีการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและครบถ้วนตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ และมีการวัดหรือประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการใช้โปรแกรม เพื่อตรวจสอบการบรรลุผลสำเร็จว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งโปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้

3.1 หลักการ
3.2 เป้าหมาย
3.3 วัตถุประสงค์
3.4 เนื้อหาความรู้
3.5 กระบวนการเรียนรู้
3.6 การประเมินผล

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนของโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

5. ครู หมายถึง ข้าราชการตำแหน่งครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

6. โรงเรียน หมายถึง สถานที่จัดการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
    1.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
    1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ
    1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ
    1.4 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
    2.1 ความหมายการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
    2.2 ความสำคัญการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
    2.3 หลักการการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
3. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
    3.1 ความหมายของโปรแกรม
    3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
    3.3 การพัฒนาโปรแกรม
4. บริบทสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    5.1 งานวิจัยในประเทศ
    5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

สถานศึกษามีเครื่องมือในการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ อันจะเป็นตัวบ่งชี้สำคัญถึงกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพครู พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งอันจะส่งผลที่ดีต่อสถานศึกษาในการพัฒนา เครื่องมือด้านการบริหารวิชาการ การปฏิบัติที่เป็นเลิศนวัตกรรม โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้

ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้นำหรือโน้มน้าวจูงใจ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารที่จะต้อง รับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่า ทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงานให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กรให้ความ สนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ สนใจในเรื่องของ ศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสมและต้องเข้า มารับบทบาทในการเร่งปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ ทัดเทียม เป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (รุ่งฤดี อุทุม. 2559; อ้างอิงมาจากสถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. 2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออก เพื่อจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานวิชาการที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการและสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาของชาติและหลักการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ให้ความสำคัญและสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Kenneth Leithwood (อัจฉรา นิยมาภา. 2561; อ้างอิงมาจาก Kenneth Leithwood. 2004) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับ การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย และกำหนดพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและ การสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม การเรียนรู้โดยการโน้มน้าวจูงใจหรือชี้นำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ ตระหนัก รวมพลัง และสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็น ภารกิจหลักของสถานศึกษา

Carter และ Klotz (1990) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญกับ งานด้านวิชาการและครู ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าว จะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

Leithwood (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียนมีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูเกี่ยวกับกลยุทธ์เทคโนโลยีและเครื่องมือทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในเกณฑ์การสอนได้อย่างมีประสิทธิผล

McEwan (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง การสร้างบรรยากาศให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกัน ในอันที่จะทำให้งานด้านการศึกษา ประสบผลสำเร็จ

Hopkins (2001) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ครูและนักเรียน

McEwan (2003) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย ครูผู้สอน นักเรียน และหลักสูตรมีปฏิสัมพันธ์ ต่อกัน

Zepeda และ Mayorga (2015) เน้นย้ำถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนโดยระบุว่าผู้นำทางวิชาการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนักเรียนในการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการและส่วนบุคคล

Bolman and Deal (2017) ได้อธิบายความเป็นผู้นำทางวิชาการว่าเป็นศิลปะในการระดมผู้อื่นเพื่อต้องการต่อสู้เพื่อแรงบันดาลใจร่วมกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง บทบาทความรู้และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงวิชาการ สามารถกำหนดนโยบายพันธกิจ พัฒนาหลักสูตร นิเทศการสอน บริหารทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จได้เนื่องมาจากความสำคัญของผู้บริหารที่มีบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

Hallinger & Murphy (1985) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูผู้สอน ต้องมีความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการสูง จึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด พฤติกรรมความมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่ดังนี้การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Framing school goals) การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the instructional program) การเสริมสร้าง บรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote school climate)

Davis and Thomas (1989) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

Dimmock and Walker (2005) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

Howard Hallinger & David Murphy (เพ็ญนภา พลับฉิม. 2559; อ้างอิงมาจาก Howard Hallinger & David Murphy. 1985) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการเน้นกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ไขการจัดการเรียนการสอนเป็นความสามารถโน้มน้าวจูงใจหรือชี้นำบุคคลในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นำความรู้ทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ กำกับติดตามให้บุคคลทำงานเป็นระบบแนะแนว ประสานงานให้ความสะดวก สร้างความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจและความอบอุ่น ในการร่วมงาน ดูแลให้ความช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

Hallinger & Murphy (ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. 2560; อ้างอิงมาจาก Hallinger & Murphy. 1985) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทาง

วิชาการใช้โอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพและหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารเป็นหลัก ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Leithwood & Jantzi (กาญจนา สุระคำ. 2562; อ้างอิงมาจาก Leithwood & Jantzi. 2006) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะสามารถนำคณะครูและบุคลากรสู่การเป็นเลิศด้านวิชาการ ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาเข้าสู่คุณภาพและเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

Hallinger & Murphy (ปิยพร บุญใบ. 2563; อ้างอิงมาจาก Hallinger & Murphy. 1985) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ ทางวิชาการเป็นงานสำคัญ และเป็นงานหลักในการบริหารสถานศึกษา คือมุ่งให้การเรียน การสอนของสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้เรียนมีคุณภาพ จึงถือว่าเป็นหัวใจหลักของจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องหาความสนใจและความสำคัญอย่างมาก

Hallinger (อิสระ ชอนบุรี. 2563; อ้างอิงมาจาก Hallinger. 2003) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อครู เป็นการพัฒนาครูให้เป็นครูที่มีภาวะผู้นำและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพเป็นการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีความเชี่ยวชาญในทางการสอนเพิ่มมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญ คือ จะช่วยให้งานวิชาการมีคุณภาพในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ครู นักเรียน และบคลากรในโรงเรียนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีมีเป้าหมายเดียวกันที่ทำให้งานวิชาการประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและเกิดการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการนับเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนอย่างรอบด้าน โดยมีบทบาทหลักในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ การส่งเสริมศักยภาพครู การใช้ข้อมูลและผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งของครูและนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งจะสามารถแปลงวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ กระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่ง

จะช่วยให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีคุณภาพ ตรงตามเป้าหมายและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของผู้เรียนอย่างแท้จริง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการดังนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆหลักสูตรออนไลน์ที่ดีที่สุด

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิทักษ์เวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความ สามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

Hallinger and Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ครูและทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่สามารถวัดและประเมินผลได้ นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูผู้สอนในการที่จะนำไปใช้ปฏิบัติการสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครูผู้ปกครองและนักเรียนทราบ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจงคณะครู

จัดทำคู่มือหนังสือสำหรับครูคู่มือของนักเรียน ฯลฯ หรือการใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครูนักเรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการ บริหารและการอำนวยการทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีมีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนต้อง มั่นใจได้ว่า เป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์การเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูในด้านการสอน ให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูการนิเทศ และการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่เป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้ครูนำวิธีสอนที่เหมาะสมและมีความเฉพาะเจาะจงนำไปปฏิบัติในห้องเรียน

4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ หลักสูตรมีเนื้อหา สาระที่สอนในห้องเรียน และมีผลต่อคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียนในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล โดยครูสามารถทำการสอนได้ผลตามความมุ่งหมายและเนื้อหาสาระในหลักสูตรให้มากที่สุด

5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องติดตามประเมินผลความก้าวหน้าทางการเรียนของ นักเรียนรายบุคคล และนำผลจากคะแนนการทดสอบไปใช้ในการกำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าของนักเรียน

6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการบริหารและจัดการด้านเวลา พบว่า เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนกับเด็กที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยการผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียนผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ทั้งกับครู และนักเรียน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและความ

ต้องการที่แท้จริง สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้ ไปปรับใช้ในการบริหารบุคคล และการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศเชิงบวกในด้านการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ ในการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับครูนั้นอาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการแจ้งให้ที่ ประชุมครูทราบและทุกคนให้การยอมรับหรือโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนางานในวิชาชีพอย่างเต็มศักยภาพ ตามความรู้ความถนัด และความสามารถ โดยการส่งเสริมและ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ได้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการตามโครงการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้น และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับนำไปใช้ในการพัฒนางานในวิชาชีพ

10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการให้อยู่ในระดับที่สูงและมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของครูและนักเรียนให้สูงตามมาตรฐานงานวิชาการขึ้นมาได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในห้องเรียนที่มีคาดหวังต่อมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน

11. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องส่งเสริมบรรยากาศและสภาพการเรียนรู้ของ นักเรียน โดยการกล่าวยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทาง วิชาการที่อยู่ในระดับสูง และติดตามประเมินผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนให้ดีขึ้น

Davis and Thomas (1989) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. การยึดหน้าที่ในการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนพัฒนางานวิชาการ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานวิชาการของครูให้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้ครูเพื่อร่วมมือกันวางแผนงานโครงการ ด้านวิชาการ หาวิถีทางให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนงานวิชาการ โครงการ

ด้านการปรับปรุงงานวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียน ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับครูในการสร้างกฎระเบียบของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนงานวิชาการ

2. ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างจริงจังด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมกับคณะครูในการให้คำแนะนำการประสานงาน ติดตามผล และการเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงงานด้านวิชาการ เช่น ขอเวลาผู้ปกครองนักเรียนมาช่วยเหลือพัฒนางานของสำนักงานและชั้นเรียน หรือการร่วมมือทางด้านวิชาการประจำชั้นเรียน เป็นต้น

3. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลกับครูนักเรียน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการอย่างจริงจัง มุ่งมั่น ตั้งใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นความเป็นเลิศในการทำงานของครูและนักเรียน

4. ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียนโดยติดตามผลการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นเป็นรายบุคคล คุณสมบัตินี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานวิชาการ โดยผู้บริหารสามารถที่จะแลกเปลี่ยนแนวคิดแสดงความคิดเห็นร่วมกับครูอาจารย์ถึงมาตรฐานทางวิชาการว่ามีช่องว่าง (Gab) ห่างกันมากน้อยเพียงใดเพื่อจะได้หาแนวทางลดช่องว่าง และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

5. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาวัสดุและทรัพยากรบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการสรรหาครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถสนับสนุนความคาดหวังของครูสนับสนุนการจัดห้องเรียนให้มีความเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามารับตำแหน่งงานในสถานศึกษา โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) สำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร 2) การประกาศรับสมัคร 3) การประชาสัมพันธ์ 4) การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกหรือการสัมภาษณ์ 5) การค้นหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ 6) การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน 7) การปฐมนิเทศ ให้ทราบระบบหลักเกณฑ์สถานที่และบุคลากรตลอดจนชุมชน และ 8) ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

6. การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศด้านวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบต่อการสร้างความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ระเบียบ คำแนะนำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปปฏิบัติ คือ 1) ปกป้องเวลาการสอนและการเรียนจากสิ่งที่รบกวนต่าง ๆ 2) พัฒนานโยบายที่มีอยู่ให้เกิดความชัดเจนและควบคุมและส่งเสริมการปฏิบัติของครูให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการ 3) ช่วยให้ครูเรียนรู้เข้าใจกฎเกณฑ์การบริหารจัดการภายในห้องเรียน 4) สนับสนุนความร่วมมือกับนักเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศและ

สิ่งแวดล้อมทางด้านวิชาการ 5) รักษาสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียนให้น่าอยู่และสร้างความพึงพอใจ 6) ให้ความสนใจนักเรียนรายบุคคลโดยการสอบถามถึงสุขภาพ ครอบครัว ผลการเรียน และกิจกรรมอื่น ๆ 7) หากจำเป็นต้องใช้มาตรการระเบียบวินัยทางราชการเพื่อสอบสวนลงโทษทางวินัยแก่ครูและบุคคลากรก็ต้องท าเพื่อมิให้เกิดปัญหาร้ายแรงภายในสถานศึกษา

7. การติดตามการปฏิบัติการสอนของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เวลาในแต่ละวันเพื่อตรวจสอบกำกับติดตามการปฏิบัติการสอนของครู การวิเคราะห์ปัจจัยการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและงานวิชาการในสถานศึกษา การให้ความสำคัญกับประเมินผลการสอนของครู การสังเกตการณ์การสอน การติดตามการจัดทำโครงการสอนและบันทึกผลการสอนของครู การสอนที่ตรงต่อเวลา และทำการสอนเต็มเวลา มีกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายน่าสนใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การสนับสนุนครูที่ใช้แผนการสอนและการทำงานเป็นระบบทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสอนที่ดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นและสร้างความพึงพอใจในผลงาน

8. การสังเกตวิธีการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ งานวิชาการ โดยการสังเกตการณ์การสอนของครูในชั้นเรียนและติดต่อประสานงานกับครูเพื่อการปรับปรุง แก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการสอน การอุทิศเวลาและความจริงใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เป็นที่ปรากฏในสถานศึกษาจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับในการปรับปรุงและพัฒนาด้านการสอนของครูให้ดีขึ้น

Krug (1992) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ มีงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนชี้ให้เห็นว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วจำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจด้วย การทำกรอบเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจ ต้องไม่ตั้งเป้าที่สูงจนเกินไปเป็นไปตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น หากดำเนินการโดยไม่มีพันธกิจที่ชัดเจนก็เหมือนการเดินทางอย่างไร้จุดหมาย

2. การจัดการหลักสูตรและการสอน การสอนจัดเป็นบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องทราบถึงขอบข่ายรายวิชาที่เปิดสอนรวมถึงความรู้ ที่จำเป็นในการสอนอีกด้วย การมีพื้นความรู้ที่กว้างของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหาร ควรจะสามารถให้ข้อมูลและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีการสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศ ให้ถือว่าเป็นวิธีในการพัฒนาครู อย่างจริงจัง ไม่ใช่การนิเทศตามสภาพปัญหา การประเมินการดำเนินงานเป็นการประเมินย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้าจึงต้องใส่ใจเรื่องการนิเทศนี้ให้มากว่าทำ

อะไรอยู่ตอนนี้ไม่ใช่การมองสิ่งที่ทำไปแล้วที่ผ่านมา ผู้นำต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในและนอกโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน แม้ว่าตลาดที่รับเด็กเรียนจบจะเป็น การทดสอบสุดท้าย ผู้บริหารก็ควรตรวจสอบคุณภาพนักเรียน โดยความมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มี ประสิทธิผลนั้น จะต้องมีหลากหลายวิธีในการประเมินความก้าวหน้าและทำอย่างเป็นประจำ ผู้บริหาร นั้นมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลในการช่วยเหลือครู นักเรียน และผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน แม้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถตีความการประเมินผลในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ควรจะระบุชัดเจนว่าคาดหวังให้มีการทดสอบตีความและสนองตอบ กำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน เมื่อบรรยากาศโรงเรียนแสดงถึงคุณค่าของการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้ไม่เป็นการยากที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศทางการศึกษาในทุกระดับ และบรรยากาศนี้จะช่วยดึงพลังของนักเรียนและครูออกมา โดยมีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดได้ เช่น การจัดให้มีความปลอดภัยและ เป็นระเบียบ จัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เข้าใจว่า สิ่งที่ดีที่สุด คือ การที่แต่ละคนทำส่วนของตนอย่างดีที่สุด เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังกับนักเรียนสูง

McEwan (1998) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่มีประสิทธิผล มี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้

3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้

4. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน

5. ตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้สูงสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษาเอง

6. พัฒนาครูแกนนำ

7. พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน

Supovitz and Poglinco (2001) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความปลอดภัยสำหรับครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน

2. การเน้นให้ความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร

3. การสร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ ในองค์กร

4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสม่ำเสมอ

5. การกำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน

6. การสังเกตการสอนและผลที่เกิดขึ้นจากการสอน

7. การอำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนางานทางด้านวิชาการ

8. การบริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน

9. การเป็นผู้สนับสนุนและให้บริการแก่ครู

Weber (2002) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน (Defining School Mission)

2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Positive Learning Climate)

3. การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู (Observing and Giving Feedback to Teachers)

4. การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction)

5. การประเมินผลโปรแกรมการสอน (Assessing the Instructional Program)

Alig-Mielcarek and Hoy (2003) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน เป็นการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงศักยภาพด้านวิชาชีพของตน

2. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายเป็นการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน ร่วมกันสร้างเป้าหมายทางวิชาการกับครูโดยใช้ข้อมูลเป็นตัวกำหนด ทำความเข้าใจกับครูถึงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนร่วมกับครูตีความผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอนใช้เป้าหมายโรงเรียนในการตัดสินใจงานวิชาการสร้างเป้าหมายที่สนับสนุนให้มีมาตรฐานที่สูงและการคาดหวังสูงเพื่อนักเรียนตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้

3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอน เป็นการเข้าเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อตรวจสอบว่าตรงตามเป้าหมายโรงเรียน กำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายโรงเรียน ทำงานด้านวิชาการร่วมกับนักเรียนอยู่ในโรงเรียนตลอดเวลา

สังเกตการณ์ครูเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ไม่ใช่ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน สะท้อนผลเฉพาะบุคคลแก่ครู สะท้อนผลเฉพาะบุคคลแก่นักเรียน

Heck and Hollinger (2009) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การบริหารนโยบาย เป็นการให้ความสำคัญกับมิติด้านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยมิติด้านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ประกอบด้วยคำอธิบายงานของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ กรอบเป้าหมายโรงเรียนและการสื่อสารให้เข้าใจเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารเห็นความสำคัญของกรอบเป้าหมายของโรงเรียน โดยการทำงานกับผู้ปกครองและครู เพื่อที่จะกำหนดทิศทางเพื่อพัฒนาภายในโรงเรียนและพัฒนาเป้าหมายไปสู่ทิศทางเหล่านี้ หน้าที่การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียนต่อครู ผู้ปกครอง และนักเรียน การสื่อสารนี้ทำได้โดยใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น หนังสือคู่มือการประชุมครู การประชุมใหญ่ของโรงเรียน การพูดคุยกับครูหรือนักเรียน การใช้ป้ายนิเทศ และการประชุมครู และผู้ปกครอง โดยการบริหารการสอนนั้น

2. การบริหารการสอน เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับครูในเรื่องหลักสูตรและการสอน โดยมีภาระงานที่ประกอบด้วยการนิเทศ และการประเมินการสอน การประสานงาน การจัดและใช้หลักสูตร และติดตามกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน ในส่วนของการนิเทศและการประเมินการสอนประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่ส่งเสริมการสอนของครูและกำกับการสอนในห้องเรียน โดยการเข้าเยี่ยมห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการ และการจัดการปฏิบัติการต่าง ๆ ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน การประสานงานการจัดและใช้หลักสูตร ผู้บริหารควรจัดโอกาสให้กลุ่มได้ร่วมกันจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐาน และแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ งานบริหารการสอน มีหน้าที่กำกับความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนใช้ผลการทดสอบ เพื่อกำหนดเป้าหมาย ประเมินหลักสูตร ประเมินการสอน และวัดผลความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน เป็นการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีพฤติกรรมปกป้องเวลาสอน ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ คงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู ให้ขวัญกำลังใจและเสริมสร้างกับคณะนักเรียน งานในหน้าที่ของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมทางอ้อม ที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนที่เป็นบวก ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติของนักเรียนและครู โดยการให้รางวัล ซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และความพยายามอย่างได้ผล ผู้บริหารควรใช้เวลาของโรงเรียนอย่างระมัดระวัง และควรเลือกใช้โครงการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจากที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้นำเสนอไว้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบมาทำการสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังในตาราง 2

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	แหล่งที่มา									
	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548)	Hallinger and Murphy (1985)	Davis and Thomas (1989)	Krug (1992)	McEwan (1998)	Supovitz and Poglingo (2001)	Weber (2002)	Alig-Mielcarek and Hoy (2003)	Heck and Hollinger (2009)	ความถี่
1. การกำหนดพันธกิจ	✓	✓		✓			✓	✓	✓	6
2. การสื่อสารเป้าหมาย	✓	✓			✓					3
3. การนิเทศการสอน		✓	✓	✓		✓		✓	✓	6
4. การบริหารหลักสูตร	✓	✓		✓			✓			4
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน		✓	✓							2
6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน		✓	✓							2
7. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด		✓								1
8. การสร้างแรงจูงใจให้ครู		✓	✓							2
9. การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ		✓			✓	✓		✓		4
10. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความถี่มากกว่าหรือเท่ากับกึ่งหนึ่งของแหล่งที่มา (มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) และทำการสังเคราะห์ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดพันธกิจ
2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
3. ด้านการนิเทศการสอน
4. ด้านการบริหารหลักสูตร

หลังจากได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบ เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดสำหรับ แต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดพันธกิจ

1.1 ความหมายของการกำหนดพันธกิจ

ความหมายของการกำหนดพันธกิจ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากนักวิชาการที่ ให้ความหมายของการกำหนดพันธกิจไว้ ดังนี้

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2554) ได้ให้ความหมายว่าการกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายว่า สิ่งที่ต้องทำ ดังนั้น คำว่าพันธกิจจึงหมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีหรือต้องทำตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดพันธกิจ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินการสร้างเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามขั้นตอน เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร สะท้อนถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ค่านิยม ค่ามาตรฐานและพฤติกรรม สามารถชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา กระบวนการสร้างความเข้าใจและการเผยแพร่เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา สามารถปฏิบัติได้ครอบคลุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ช่วยให้เกิดความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ และมีรายงานผลการถอดบทเรียน และการพัฒนาภาวะผู้น าทางวิชาการด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจ ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนา

1.2 ความสำคัญของการกำหนดพันธกิจ

Ornstein & Hunkins (พนัส ด้วงเอก. 2555; อ้างอิงมาจาก Ornstein & Hunkins. 2018) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์เมื่อมองอนาคตว่าโลกและสังคมรอบ ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และสถานศึกษาจะต้องปรับตัว ปรับหลักสูตรอย่างไร จะพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัย ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยอาศัยความร่วมมือของ ชุมชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เรียน ภาคธุรกิจ ภาครัฐ ชุมชน ร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงความประสงค์อันสูงส่งหรือวิสัยทัศน์ที่ปรารถให้สถานศึกษาเป็นสถาบันพัฒนาผู้เรียนที่มีพันธกิจหรือภาระหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดงานหลักที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษาพร้อมด้วยเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและการติดตามผล ตลอดจนจัดทำรายงานแจ้งสาธารณชนและส่งผลย้อนกลับให้ สถานศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามหลักสูตรของสถานศึกษาและมาตรฐานหลักสูตรขั้น พื้นฐานของชาติที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดพันธกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการร่วมกันกับคณะครูบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในการศึกษาข้อมูลสภาพปัญหาความต้องในการศึกษา การกำหนดกรอบแนวทาง และทิศทางในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาในด้านวิชาการ เพื่อเป็นเป้าหมายและวางแผนการดำเนินการในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

1.3 ตัวชี้วัดของการกำหนดพันธกิจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้กล่าวว่าการกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้เป็นครูใหญ่ จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน การกำหนดทิศทางที่ดีครอบคลุมภารกิจ 3 ด้าน อย่างชัดเจน ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างฉันทามติร่วมกันต่อเป้าหมาย 3) การกำหนดความคาดหวังต่อผลงานไว้สูง ซึ่งบทบาทของครูใหญ่ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน คือ

1. ให้แนวทางและกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแก่ คณะครู รวมทั้งการวิเคราะห์ทบทวนเป้าหมายโรงเรียนด้วยวิธีเน้นกระบวนการแก้ปัญหา การวิเคราะห์สภาพปัญหา บริบทของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

2. เน้นการใช้การทำงานของครูเป็นทีมและรายบุคคลในการจัดทำ หรือวิเคราะห์ทบทวนความคืบหน้าของเป้าหมายดังกล่าว

3. ช่วยปรับให้เป้าหมายของกลุ่มหรือครู อาจารย์บุคคล มีความสอดคล้อง และไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายรวมของโรงเรียน

4. สร้างมติร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายของกลุ่ม โดยจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายไว้ชัดเจน

5. เมื่อต้องการตัดสินใจที่สำคัญและกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น จะต้องยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์เพื่อการตัดสินใจนั้น

6. กระตุ้นคุณครูในฐานะผู้ที่มีส่วนกำหนดเป้าหมายโรงเรียนให้ตรวจสอบทบทวนตนเองว่าความงอกงามด้านวิชาการขึ้นเพียงใด เมื่อต้องการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย

7. ร่วมหารือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูถึงแนวทางการพัฒนาให้เกิดความงอกงามด้านวิชาชีพแก่ครู

8. ให้ความร่วมมือและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน

Hallinger and Murphy (1985) ได้กล่าวว่าการกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals)

การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยเน้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทาง วิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนั้น เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ใน ห้องเรียน

2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goals)

การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อครู ผู้ปกครองและนักเรียนได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน เป็นต้น และในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู การสื่อสารนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสาร ที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีกันระหว่างผู้ปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการสร้างความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร ได้อีกด้วย สำหรับหลักการสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาท 4 ประการ ได้แก่

2.1 การสื่อสารไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการบริหารอื่น ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การจูงใจหรือภาวะผู้นำ

2.2 การที่โรงเรียนจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จเกิดจาก การสื่อสารที่ล้มเหลว

2.3 การสื่อสารที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ช่วยแก้ปัญหาองค์กรได้

2.4 การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การกระทำ แต่การสื่อสารเนื้อหาสาระที่ผิดพลาดก็จะไม่สามารถนำข้อมูลในการบริหารที่ดีได้ การสื่อสารจะเกิด ประโยชน์มาก ถ้านำไปใช้ได้เหมาะสมกับจุดประสงค์ของโรงเรียน และการบูรณาการให้สอดคล้องกับ สภาพของโรงเรียน

Krug (1992) ได้กล่าวว่าการกำหนดพันธกิจเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่าจุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจน ต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

Weber (2002) ได้กล่าวว่าเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจและความคาดหวังของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นพันธกิจร่วมกับโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดพันธกิจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนด้านวิชาการไว้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน สื่อสาร ช่วยเหลือ ติดตาม การนำเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียนลงสู่ห้องเรียน มีการพัฒนาเป้าหมายพันธกิจของโรงเรียน เพื่อนำการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการ

ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการกำหนดพันธกิจ

ตัวชี้วัดด้านการกำหนดพันธกิจ	แหล่งที่มา				
	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	Hallinger และ Murphy (1985)	Krug (1992)	Weber (2002)	ความถี่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	4

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการกำหนดพันธกิจ	แหล่งที่มา				
	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	Hallinger และ Murphy (1985)	Krug (1992)	Weber (2002)	ความถี่
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากรและชุมชน ร่วมกำหนดพันธกิจ	✓	✓	✓		3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีจัดทำแผนการปฏิบัติงานทางวิชาการ		✓			1
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหางานทาง วิชาการ	✓				1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการกำหนดพันธกิจ ขององค์ประกอบการกำหนดพันธกิจ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครูบุคลากรและชุมชน ร่วมกำหนดพันธกิจ
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีจัดทำแผนการปฏิบัติงานทางวิชาการ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหางานทาง วิชาการ

2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

2.1 ความหมายการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

Kohlberg (1976) ได้ให้ความหมายว่าสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพจิต สังคม ที่เกิดจาก พฤติกรรมผู้สอน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน

และได้อธิบายต่อว่า “แต่เนื่องจากพฤติกรรมผู้สอนมีเป้าหมายอยู่มีตัวผู้เรียนโดยตรง พฤติกรรมผู้สอนกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด ในทางปฏิบัติมักจะถือเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองนั้น ก็เกิดจากอิทธิพลของผู้สอนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบรรยากาศในชั้นเรียนทั่ว ๆ ไปจึงขึ้นกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเป็นสำคัญ”

Hallinger and Murphy (1985) ให้ความหมายว่าการจัดให้มีสิ่งส่งเสริม สภาพการเรียนรู้คือ การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนของนักเรียนด้วยวิธีการให้รางวัล การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน การที่ผู้บริหารและการรางวัลกับนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

Good (1973) ให้ความหมายไว้ว่าบรรยากาศในชั้นเรียน หมายถึง สภาพทางการเรียนในชั้นเรียนซึ่งไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมถึงระดับของ อารมณ์ พฤติกรรมผู้สอนกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนและความรู้สึกด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจการเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการเสริมสร้างทักษะทางสังคมและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาครูและนักเรียน จัดทำแผนการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมวิเคราะห์ และวางแผนร่วมกันของผู้บริหารครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนักเรียนมีส่วนร่วม ใช้เทคโนโลยีเพื่อเร้าความสนใจของนักเรียน และผู้เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา จัดสรรพื้นที่ในโรงเรียน เพื่อการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์ผลงานการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา โดยเผยแพร่ในเว็บไซต์ หรือเพจเฟซบุ๊กของโรงเรียน รายงานผลการถอดบทเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

2.2 ความสำคัญการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

Glickman (1990) ได้กล่าวว่าการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการรู้ เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ คือ การสร้าง บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริม สภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศใน โรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียน เพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่

สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการ พัฒนาการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องหากลยุทธ์เพื่อใช้ส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน

Krug (1992) ได้กล่าวว่าเมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่ช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา

Bronfenbrenner (อรุณชัย กัณฑภา. 2548; อ้างอิงมาจากBronfenbrenner. 1979) ได้กล่าวว่าความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนรู้ที่ดีนั้น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีความหมายรวมถึงบรรยากาศและบรรยากาศ โดยส่วนใหญ่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษานั้น ถูกสร้างด้วยกระบวนการบริหารที่เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความปรารถนาของสังคม การสร้างการวางแผนการขับเคลื่อนบุคลากรให้ไปในทิศทางที่เป็นสังคมเรียนรู้เป็นภาระที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ ครูเป็นทั้งสภาพแวดล้อมและผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงให้นักเรียนใกล้ชิด การนำพาบรรยากาศที่ดี มีความอบอุ่น รอยยิ้มที่สดใส จริงใจ มีเมตตาสรรหาและสร้างสิ่งที่สร้างสรรค์เพื่อผู้เรียนได้รับประโยชน์ นับได้ว่าเป็นบุคคลที่สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้นักเรียนได้เกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปความสำคัญได้ว่า การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ดการสถานศึกษาของผู้บริหารในการสร้างเสริมบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนการสอน ดำเนินการ วางแผน กำหนดแนวนโยบายพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนให้เกิดความ หน้าในวิชาชีพ พัฒนาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ สร้างสื่อ นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ส่งการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างปฏิสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างครูผู้สอนบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูผู้สอนและนักเรียน ในชั้นเรียน

2.3 ตัวชี้วัดของการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวว่ากำหนดแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปฏิบัติการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ดังนี้

1. จัดแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

2. จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชาก ห้องสมุดเคลื่อนที่มุมหนังสือ

ในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการสวนสุขภาพ สวนวรรณคดี และสวนหนังสือ

3. จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษา เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ และภูมิปัญหาท้องถิ่น

4. ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2551) ได้กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้สอน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ซึ่งบรรยากาศ 3 กลุ่มนี้ สามารถจัดเป็นด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง การที่ผู้เรียนในห้องมีความตั้งใจและแสดงความสนใจในกิจกรรมของชั้นเรียน เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปรายการร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ

2. ความผูกพันกันฉันมิตร (Affiliation) หมายถึง ผู้เรียนมีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรต่อกันและกัน

3. การสนับสนุนจากผู้สอน (Teacher Support) หมายถึง การแสดงออกของผู้สอนที่แสดงถึงความสนใจต่อผู้เรียน ไว้วางใจผู้เรียน สนใจในความคิดของผู้เรียน

4. การเน้นงาน (Task Orientation) หมายถึง การจัดกิจกรรมของชั้น มุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางวิชาการ ไม่ออกนอกเรื่องที่กำลังเรียนกำลังสอน

5. การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การที่ผู้เรียนแข่งขันซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้คะแนนสูงหรือให้การยอมรับ

6. ระเบียบและการมีระบบงาน (Order and Organization) หมายถึง การเน้นการประพฤติปฏิบัติในชั้นด้วยลักษณะที่เป็นระเบียบ กิจกรรมต่าง ๆ จัดไว

Hallinger and Murphy (1985) ได้กล่าวว่าการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) เป็นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) ทัศนคติของครู และนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้าไปมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ทั้งด้านครูผู้สอน นักเรียน และกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการบริหารและจัดการด้านเวลา พบว่าเวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนกับ

เด็กที่เรียนซ้ำ รวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยการผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

2. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับครู และนักเรียนเพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารบุคคลและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

3. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teacher) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศเชิงบวกในด้านการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ ในการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูนั้นอาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการแจ้งให้ที่ประชุมครูทราบและทุกคนให้การยอมรับหรือโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

4. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนางานในวิชาชีพอย่างเต็มศักยภาพ ตามความรู้ความถนัดและความสามารถ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ได้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้น และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับนำไปใช้ในการพัฒนางานในวิชาชีพ

5. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการ (Developing and Enforcing Academic Standards) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการให้อยู่ในระดับที่สูงและมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของครูและนักเรียนให้สูงตามมาตรฐานงานวิชาการขึ้นมาได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในห้องเรียนที่มีคาดหวังต่อมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน

6. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องส่งเสริมบรรยากาศและสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการกล่าวยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทาง วิชาการที่อยู่ใน

ระดับสูง และติดตามประเมินผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนให้ดีขึ้น

David and Thomas (1989) ได้กล่าวว่าการการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ดังนี้

1. ปกป้องเวลาการการเรียนการเรียนการสอนจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ
2. พัฒนานโยบายที่มีอยู่ให้ชัดเจนและส่งเสริม การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการควบคุม
3. ช่วยให้ครูเรียนรู้และเข้าใจกฎเกณฑ์ของการจัดการภายในห้องเรียน
4. รับความร่วมมือของนักเรียนในการสร้างสิ่งแวดล้อมทางด้านวิชาการ และความเป็นระเบียบเรียบร้อย
5. รักษาสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียนและสถานที่ที่เป็นที่อาศัย น่าพึงพอใจ
6. แสดงความสนใจต่อตัวนักเรียนโดยการถามถึงสุขภาพครอบครัว ชั้นเรียน และกิจกรรมต่าง ๆ
7. ถ้าจำเป็นต้องใช้ระเบียบวินัยไล่ออกก็ต้องนำมาใช้กับผู้ที่สร้างปัญหาอย่างร้ายแรงภายในรงเรียน

ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ตัวชี้วัดด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	แหล่งที่มา				
	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2551)	Hallinger and Murphy (1985)	David and Thomas (1989)	ความถี่
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมสภาพบรรยากาศ การเรียนการสอน		✓		✓	2

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	แหล่งที่มา				
	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2551)	Hallinger and Murphy (1985)	David and Thomas (1989)	ความถี่
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการเวลาในการเรียนการสอนของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ		✓	✓	✓	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในสถานศึกษา		✓		✓	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้กับครู			✓		1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร	✓	✓	✓		3
6. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนแหล่งเรียนรู้	✓		✓	✓	3

จากตาราง 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ขององค์ประกอบการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน คือ

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมสภาพบรรยากาศ การเรียนการสอน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการเวลาในการเรียนการสอนของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในสถานศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้กับครู
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร
6. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนแหล่งเรียนรู้

3. การนิเทศการสอน

3.1 ความหมายการนิเทศการสอน

วัชระ เล่าเรียนดี (2553) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการสอนเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการศึกษาที่มุ่งปรับปรุงกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน และส่งเสริมพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการพัฒนาพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนต้องอาศัยวิธีการ หลากหลายวิธี

Glickman (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543; อ้างอิงมาจาก Glickman. 2010) ได้ให้ความหมายว่ากระบวนการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้ให้ความหมายว่ากระบวนการร่วมกันทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งต้องร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาคาดหวังไว

Goldhammer และคณะ (1980) ได้ให้ความหมายว่าส่วนย่อยของการนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ถูกนำมาใช้โดยผ่านฝ่ายบุคลากรของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงการสอนโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู

Hallinger and Murphy (1985) ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตร และการสอนผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศ การประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

Krug (1992) ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอนโดยให้ถือว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียง การนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า เวลานี้ทำอะไรได้ ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

Glickman และคณะ (2010) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการสอนเป็นกระบวนการสำหรับปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การสร้างความสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือในการทำงานเกี่ยวกับการสอนระหว่างผู้นิเทศกับครู เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนิเทศการสอน หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้และเข้าใจการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมและความเป็นกัลยาณมิตร มีการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการ และข้อเสนอแนะหรือแนวความคิดของผู้บริหารและทุกคนในสถานศึกษา จัดทำแผนการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ตลอดทั้งปีการศึกษาและใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพื่อลดภาระงาน ได้รับความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย เพื่อการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จัดทำรายงานผลการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและประชาสัมพันธ์เผยแพร่เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ผลการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาต่อสังคม รายงานผลการถอดบทเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

3.2 ความสำคัญการนิเทศการสอน

ถวิล มาตรเลี่ยม (2545) ได้กล่าวว่าการนิเทศและการพัฒนาครูผู้สอนเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาครูผู้สอน สำหรับผู้นำทางวิชาการถือว่าเป็นหัวใจในการปรับปรุงเพื่อพัฒนากระบวนการสอน เพราะการนิเทศเป็นกระบวนการกำกับ ติดตาม กระบวนการสอน เพื่อเก็บข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงพัฒนาครูผู้สอน พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ความจริงใจและจริงจังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จในการนิเทศ

Hallinger & Murphy (วิษณุ จุลวรรณ. 2547; อ้างอิงมาจากHallinger & Murphy. 1985) ได้กล่าวว่าการนิเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทฐานะผู้นำในการเป็นผู้นิเทศและให้คำปรึกษา เพื่อช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลัก อันเป็นปัจจัยอิทธิพลที ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กรองทอง จิรเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่าการนิเทศภายในมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการพัฒนางานทุกด้านของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบหลักการจัดการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาให้ร้อยรัดกันทำให้เกิดผลในการปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554) ได้กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของการนิเทศการสอน คือ การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและเป็นมิตร มุ่งช่วยเหลือครู ให้ประสบความสำเร็จในชั้นเรียน และมีเป้าหมายสูงสุดคือผลการเรียนของนักเรียน

Goldhammer และคณะ (1980) ได้กล่าวว่าการนิเทศการสอนอาจเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอย่างเป็นองค์กรในองค์กรเท่านั้น ซึ่งชี้แนะถึงพฤติกรรมของครูในทางที่จะให้เห็นความสะดวกในการเรียนการสอนของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์เป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนิเทศการสอน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในสถานศึกษา เพื่อให้คำแนะนำส่งเสริมจุดเด่นชี้จุดที่ต้องพัฒนา เพื่อการพัฒนาครูผู้สอนบุคลากรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพสามารถดำเนินการจนบรรลุตามเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่วางไว้

3.3 ตัวชี้วัดของการนิเทศการสอน

วัชรา เล่าเรียนดี (2552) ได้กล่าวว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนที่เป็นการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยตรงไว้ดังนี้

1. การวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. การเลือกประเด็นหรือเรื่องที่สนใจจะปรับปรุงและพัฒนา
3. การนำเสนอโครงการพัฒนาและขั้นตอนการปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับทราบเพื่ออนุมัติการดำเนินงาน
4. การให้ความรู้หรือแสวงหาความรู้จากเอกสารต่าง ๆ และการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตการสอน และความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนและนวัตกรรมที่น่าสนใจ
5. การจัดทำแผนการนิเทศ กำหนดวันและเวลาที่จะสังเกตการสอนและประชุมเพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์
6. การดำเนินการตามแผนการจัดการเรียนรู้และแผนการนิเทศ
7. การสรุปและการประเมินผล พร้อมรายงานผลสำเร็จโดยการนิเทศการสอนนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะในการนิเทศด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้นิเทศที่จะต้องปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์กับครูมากที่สุด จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันทางบวก จะต้องไวต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของครู พยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับครู ซึ่งแรงจูงใจนี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Copeland and Boyan (1978) ได้กล่าวว่ากระบวนการนิเทศการสอนไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การประชุมก่อนการสังเกตการสอน เป็นขั้นตอนพิจารณาระบุเรื่อง พฤติกรรมที่ควรปรับปรุงและพัฒนา แล้วเลือกหรือสร้างสรรค์เครื่องมือสังเกตการสอนที่สอดคล้อง เหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการจะปรับปรุงพัฒนา

2. การสังเกตการสอน เป็นพฤติกรรมการสอนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งการบันทึกพฤติกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติที่ใช้ในการสอน โดยใช้เครื่องมือที่เลือกทำการบันทึก พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือกระบวนการที่ใช้ในการสอน โดยใช้เครื่องมือที่เลือกสร้างขึ้นเอง

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์สอน ผู้วิเคราะห์ทำการวิเคราะห์ด้วยตนเองหรือวิเคราะห์ร่วมกับครูในการพิจารณาพฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือขั้นตอนในการสอน สิ่งใดที่ควรคงไว้สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น

4. การประชุมภายหลังการสังเกตการสอน เป็นขั้นตอนให้ย้อนข้อมูลที่ เกี่ยวกับผลการสังเกตการสอนและการบันทึกข้อมูลจากการสังเกตการสอนในชั้นเรียนของครูใน ขณะเดียวกันผู้นิเทศควรกระตุ้นให้ครูมองเห็น

Glatthorn (1984) ได้กล่าวว่ากระบวนการและขั้นตอนในการนิเทศการสอน 8 ขั้นตอน

1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. การวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกับครู
3. การวางแผนการสังเกตการสอน
4. การสังเกตการสอน
5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้
6. การวางแผนและการกำหนดวิธีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ
7. การประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการสอนที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา
8. การวางแผนการสังเกตการสอนในครั้งต่อไป

Hallinger and Murphy (1985) ได้กล่าวว่าผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึง การประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

Acheson and Gall (2003) ได้กล่าวว่ากระบวนการนิเทศการสอนไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมเพื่อการวางแผนระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศเพื่อให้ครูได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหรือความต้องการเกี่ยวกับประเด็นที่สนใจจะปรับปรุงหรือพัฒนา ผู้นิเทศควรช่วยให้ครูมองเห็นพฤติกรรมการสอนของตนเอง และร่วมกันพิจารณาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ครูมีความสนใจและสามารถนาไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

2. การสังเกตการสอน ต้องมีการวางแผนและกำหนดแนวทางเกี่ยวกับวิธีการสังเกตการสอนวันและเวลาที่จะสังเกตการสอน และวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสม

3. การประชุมให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยผู้นิเทศและครูประชุมร่วมกันเพื่อเคราะห์ผลการสังเกตการสอน และร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อไป

Glickman, Gordon and Ross Gordon (2009) ได้กล่าวว่ากระบวนการนิเทศการสอน ดังนี้

1. การประชุมร่วมกับครูก่อนการนิเทศการสอน

2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน

3. การวิเคราะห์และติดตามผลการสังเกตการสอน และพิจารณาวางแผนประชุมร่วมกับครู

4. การประชุมร่วมกับครูภายหลังการสังเกตการสอน

5. การวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรให้ครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

วัชรา เล่าเรียนดี (2552) ได้กล่าวว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนที่เป็นการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยตรงไว้ดังนี้

1. การวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

2. การเลือกประเด็นหรือเรื่องที่สนใจจะปรับปรุงและพัฒนา

3. การนำเสนอโครงการพัฒนาและขั้นตอนการปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับทราบเพื่ออนุมัติการดำเนินงาน

4. การให้ความรู้หรือแสวงหาความรู้จากเอกสารต่าง ๆ และการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตการสอน และความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนและนวัตกรรมที่น่าสนใจ

5. การจัดทำแผนการนิเทศ กำหนดวันและเวลาที่จะสังเกตการสอนและประชุมเพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

6. การดำเนินการตามแผนการจัดการเรียนรู้และแผนการนิเทศ

7. การสรุปและการประเมินผล พร้อมรายงานผลสำเร็จโดยการนิเทศการสอนนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะในการนิเทศด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้นิเทศที่จะต้องปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์กับครูมากที่สุด จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันทางบวก จะต้องไวต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของครู พยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับครู ซึ่งแรงจูงใจนี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการนิเทศการสอน

ตัวชี้วัดด้านการนิเทศการสอน	แหล่งที่มา						
	วัชรา เล่าเรียนดี (2552)	Copeland and Boyan (1978)	Glatthorn (1984)	Hallinger and Murphy (1985)	Acheson and Gall (1997)	Glickman, Gordon and Ross Gordon (2009)	ความถี่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของการนิเทศการสอน	✓				✓		2
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและจัดทำแผนการนิเทศการสอน		✓	✓	✓		✓	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน				✓		✓	2

จากตาราง 4 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการนิเทศการสอน ขององค์ประกอบการนิเทศการสอน

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของการนิเทศการสอน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน และจัดทำแผนการนิเทศการสอน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน

4. การบริหารหลักสูตร

4.1 ความหมายการบริหารหลักสูตร

รุจิร์ ภู่สาระ (2545) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารหลักสูตรในด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการหลักสูตรของทุกกลุ่มทุกคน ในด้านการบริหารงานวิชาการ โดยประการแรก ต้องจัดชั้นเรียนหรือกลุ่มผู้เรียน โดยจัดกลุ่มผู้เรียนเป็นชั้น จัดกลุ่มผู้เรียนตามความสามารถและจัดกลุ่มผู้เรียนตามความสนใจ ประการที่สอง การจัดครูเข้าสอน อาจแบ่งเป็นการจัดการครูประจำชั้น การจัดครูแนะแนว การจัดครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้และจัดครูสอนเป็นคณะ ฉะนั้นการบริหารหลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของกลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนที่สอดคล้องกับจำนวนคุณภาพและปริมาณของตัวหลักสูตร ที่มีสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาตามที่ได้ดำเนินการวางแผนการทำหลักสูตรตั้งแต่แรก

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้ให้ความหมายว่าหลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่จัดให้นักเรียน โดยการควบคุมแนะนำของสถานศึกษาอันเป็นเครื่องมือที่จะช่วยบรรลุวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังทางการศึกษาที่ตั้งไว้และยังกล่าวว่า หลักสูตรเป็นสื่อในการสอนที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ชวลิต ชูกำแพง (2551) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารหลักสูตร หมายถึงการประมวลประสบการณ์ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน มีทั้งส่วนที่เป็นเอกสารหลักฐาน กระบวนการที่ใช้ในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้ไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น

ทิศนา แขมมณี (2557) ได้ให้ความหมายว่าสถานศึกษามีการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการกำหนดแนวทางการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไปเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ เช่น มีการจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ มีการประกันคุณภาพโดยองค์กรภายนอกและมีการรายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นประจำ

วัลลภ ปุยสุวรรณ์ (2560) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจง ให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ การนิเทศและการประเมินการสอนของครู การประสานการใช้หลักสูตรการติดตามตรวจสอบและดำเนินการความก้าวหน้าของนักเรียนการวัดและประเมินผล

Robbins (1990) ได้ให้ความหมายว่าของหลักสูตรไว้อยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จัดไว้เป็นระบบให้ผู้เรียนได้ศึกษา เพื่อสำเร็จหรือรับประกาศนียบัตรในสาขาวิชาหนึ่ง

2. หลักสูตร หมายถึง เค้าโครงสร้างทั่วไปของเนื้อหาหรือสิ่งเฉพาะที่จะต้องสอน ซึ่งโรงเรียนได้จัดให้แก่เด็กเพื่อให้สำเร็จการศึกษา และสามารถเข้าศึกษาต่อในทางอาชีพต่อไปได้

3. หลักสูตร หมายถึง กลุ่มวิชาและการจัดประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียน ได้เรียนภายใต้กระบวนการแนะนำของโรงเรียนและสถานศึกษา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง การจัดทำแผนการบริหารการจัดการเรียนการสอนทั้งแผนงานโดยรวม แผนงานย่อย และปฏิทินการปฏิบัติงาน สำหรับงานหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานสื่อและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน งานการวัดและประเมินผลนักเรียน งานการพัฒนาศักยภาพของครู งานการพัฒนาศักยภาพนักเรียน จัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานทุกงาน โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีม และวงจรคุณภาพ PDCA มาออกแบบขั้นตอนปฏิบัติงาน ยึดหลักความคุ้มค่าและหลักนิติธรรมนำมาใช้ทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน นำกระบวนการประกันคุณภาพและหลักประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงาน จัดสรรช่วงเวลาสำหรับงานอื่นที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม โดยไม่ให้ส่งผลกระทบกับเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา ศึกษาค้นคว้า ติดตามข่าวสารเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้มีความทันสมัย สร้างเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานในท้องถิ่น ในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน ถอดบทเรียนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

4.2 ความสำคัญการบริหารหลักสูตร

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผน และดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552) ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาและใช้หลักสูตรระดับสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวจักรสำคัญในการกระตุ้น และชักนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามต้องการ ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรอย่างชัดเจนและให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูรวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียนได้ จะสามารถทำให้การใช้หลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายได้ไม่ยาก

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากำหนดแนวทางวางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา สร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษา ให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ และการประสานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และพัฒนาสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว

4.3 ตัวชี้วัดของการบริหารหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2552) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ซึ่งจะต้องทำการศึกษาหลักสูตรให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้วางแผนเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมวางแผนงานเพื่อใช้หลักสูตรใหม่
2. การเตรียมจัดการอบรมครูเพื่อใช้หลักสูตรใหม่
3. การจัดครูเข้าสอน
4. การจัดตารางสอน
5. การบริการวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน
6. การประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรกับผู้ปกครองและคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน ชุมชน เกี่ยวกับจุดหมาย หลักการ โครงสร้าง และการจัดประสบการณ์การเรียน
7. การจัดสภาพแวดล้อมและการเลือกสรรโครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. การจัดโครงการประเมินผลการใช้หลักสูตรและการปรับปรุงหลักสูตร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. วางแผนและปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร
2. ประเมินความเหมาะสม และคุณภาพของโครงการพัฒนาหลักสูตร
3. อำนวยการให้เป็นตามนโยบาย และปรัชญาของการศึกษาและหลักสูตร
4. อำนวยในการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร
5. ใช้ข้อมูลจากการวิจัย และส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน
6. ประสานงานกับบุคคลอื่น ในการจัดการเรียนการสอนพิเศษ เช่น หน่วยศึกษานิเทศก์
7. ทำงานร่วมกับครูนิเทศในการใช้หลักสูตร
8. เตรียมผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร

9. อำนวยความสะดวกในเรื่องเวลา และอุปกรณ์ที่ใช้ในเรื่องการปรับปรุงหลักสูตร

10. ช่วยเหลือครูโดยใช้เทคนิคการแนะแนว และที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

11. จัดองค์การและอำนวยการโครงการที่เกี่ยวกับการจัดบริการทางการศึกษาที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ

12. แนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้ชุมชนเข้าใจ

13. ส่งเสริมการติดต่อในโรงเรียนในระดับเดียวกัน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551) ได้กล่าวว่าการบริหารหลักสูตรเป็นการนำกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยจะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนเปิดหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ และนำนวัตกรรมทางการศึกษาเข้ามาช่วย ซึ่งต้องดำเนินการตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนมีการนำหลักสูตรไปใช้ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อม การจัดทำโครงการสอน การตรวจสอบ ความพร้อมของผู้เรียน การตรวจสอบ การยอมรับจากสังคม และการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการเป็นการนำหลักสูตรไปใช้ โดยการดำเนินการประชุมครูรวมถึงบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การปฐมนิเทศนักเรียน การจัดทำคู่มือครู การจัดตารางสอนและการจัดครูเข้าสอน รวมไปจนถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการประเมินผล เมื่อได้นำหลักสูตรไปใช้แล้วนั้นควรมีการจัดการประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตรว่า มีความตรงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ หรือเพื่อพิจารณาว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นตัวประกอบในการตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหลักสูตร

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้กล่าวว่าการบริหารงานหลักสูตรดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ ที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่ม ๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาไทยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางนี้มีประโยชน์ต่อสถานศึกษาโดยช่วยให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ศึกษาหลักสูตรแกนกลางโดยละเอียดเพื่อการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปีและรายภาคเรียนต่อไป นอกจากนี้จะช่วยให้เกิดแนวคิดว่าสถานศึกษามีแนวในการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนและท้องถิ่นในส่วนใด

2. การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากรสภาพการดำรงชีวิตและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจาก

มาตรฐานการเรียนรู้หลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างมากถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่นที่จำแนกตามช่วงนั้น

3. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการนำผลงานในข้อ 1 และข้อ 2 มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้เป็นรายปีกำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม สำหรับระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3 ส่วนมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จะต้องทำมาตรฐานการเรียนรู้เป็นรายภาคและกำหนดหน่วยกิจให้เหมาะสม

4. จัดทำหน่วยการเรียนรู้โดยเฉพาะระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3 ต้องนำเอกสารสาระการเรียนรู้ตามข้อ 3 ที่เกี่ยวเนื่องกันมาบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อย ๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนสาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้รายภาคเรียนหรือรายปี แต่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ต้องทำรายวิชานอกนั้นต้องดำเนินการอื่น ๆ ตามที่กำหนด

ภาวนี ธำรงเลิศฤทธิ์ (2553) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษาซึ่งโรงเรียนหรือสถานศึกษามีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำสู่การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนว่า ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาของชาติและตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าว สถานศึกษาจึงมีภารกิจสำคัญดังนี้

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นแกนกลาง ส่วนที่เป็นความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งส่วนที่เป็นสถานศึกษาต้องการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติม

2. ส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและมีความรู้ความเข้าใจในด้านวิชาการ

3. จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนของตนเอง

4. ติดตามการใช้หลักสูตร กำกับ ดูแลคุณภาพ นิเทศภายในให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

5. มีการวิจัยและพัฒนาการใช้หลักสูตรตลอดจนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ทิศนา แขมมณี (2557) ได้กล่าวว่าการดำเนินการบริหารหลักสูตรไว้ว่า สถานศึกษา มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการกำหนดแนวทางการ

บริหารงาน วิชาการและบริหารงานทั่วไป เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ เช่น มีการจัดให้ มีการประเมินคุณภาพภายในอย่างมีระบบ มีการประกันคุณภาพโดยองค์กรภายนอกและมีการ รายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นประจำ

กระทรวงศึกษาธิการ (2561) ได้กล่าวว่าการบริหารหลักสูตรที่มีการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษาจะมีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรนั้นรวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละระดับ ตั้งแต่ในระดับชาติในระดับท้องถิ่นจนถึงในระดับสถานศึกษาตามลำดับ ให้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนา สนับสนุนส่งเสริม การใช้และพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่จะต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อนคุณภาพการของการจัดการศึกษาเป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงหลักสูตรแกนกลางที่ได้กำหนดไว้ในระดับชาติ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และพัฒนาหลักสูตรในระดับสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยมีภารกิจสำคัญ คือ กำหนดเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในระดับท้องถิ่น โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นความต้องการในระดับชาติพัฒนาสาระการเรียนรู้ของท้องถิ่น ประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับท้องถิ่น รวมทั้งเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรสนับสนุนส่งเสริมติดตามประเมินผลวิเคราะห์และรายงานผลคุณภาพของผู้เรียน สถานศึกษาจึงมีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตรการเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จัดทำระเบียบการวัดและประเมินผลในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจะต้องมีการพิจารณาให้ถึงความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายละเอียดที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดในระดับท้องถิ่นได้จัดทำขึ้นมาเพิ่มเติม รวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมมีภูมิปัญญาท้องถิ่น และความต้องการของผู้เรียนโดยทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารด้านการบริหารหลักสูตร

ตัวชี้วัดด้านการบริหารหลักสูตร	แหล่งที่มา							
	ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546)	รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2551)	วิชัย วงษ์ใหญ่ (2552)	ภาวนี ธำรงเลิศฤทธิ์ (2553)	ทิศนา แขมมณี (2557)	กระทรวงศึกษาธิการ (2561)	ความถี่
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลาง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
2. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานในใช้หลักสูตร	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรแก่บุคลากรในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร	✓	✓					✓	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร		✓			✓		✓	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร					✓			1

จากตาราง 5 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวชี้วัดของการบริหารหลักสูตร ขององค์ประกอบการบริหารหลักสูตร

1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลาง
2. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานในใช้หลักสูตร

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรแก่บุคลากรในสถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

รังสรรค์ ประเสริฐ์ศรี (2544) ได้กล่าวว่าแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline)

กวี วงศ์พุฒ (2550) ได้กล่าวว่าการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษา อบรม สัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้รับความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ ให้กับตนเอง

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติม เพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน

3. การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned Experience) เป็นการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานไม่กลัวความเหนื่อยยาก ผู้นำที่ชอบศึกษาด้วยตนเอง จะก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งสามารถสอนคนอื่นได้

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้นำหรือโน้มน้าวจูงใจ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้กล่าวว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากงานวิจัยหลาย ๆ เรื่อง แล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถสรุปเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 39 วิธี ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case Study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์กรตนเอง หรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น และอาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่น ๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคล จากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนเย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรม เพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิกิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจัดประเด็นการถามให้เกิดความสุภาพกระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิกิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management Game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการจำลองสถานการณ์จริงขึ้นมา เพื่อให้ผู้อบรมได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ซึ่งผู้อบรมจะมีโอกาสวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่องและจัดทำบันทึกรายงานส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้องใจ (Forum) เป็นการให้ผู้บริหารคนหนึ่งหรือสองคนพูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกันเป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับสมาชิก

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกันแล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคต เพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก ในกลุ่มซินดิเคตหนึ่งควรจะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากประชุมกลุ่มเสร็จแล้ว มีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้

รายงานผลการประชุมใหญ่ เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่มและปรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือซุมนุมปาฐกถา (Symposium) เป็นกิจกรรมคล้ายกับการอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนและทุกคนพูดในเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ศึกษาดูงาน (Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผล เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live Project) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัดโดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขต เรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำเรื่องแนวทางปฏิบัติ โดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่น หรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่น ๆ การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของกลุ่มคนเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีม และองค์กร

14. การสอนงาน (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิมเกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่งโยกย้ายงาน เพื่อเตรียมผู้รับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกอบตัวต่อตัวหรือการสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีระสบการณ์กว้างขวางขึ้น ช่วยขจัดการเฉื่อยงาน เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดี แต่ไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นกระบวนการ (Process) หรือประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ โดยการจัดกิจกรรมในช่วงเวลาว่าง เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคคล เช่น กิจกรรม Walk Rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือแสดง

ท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการสื่อสารทางเดียว เพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี

19. การประชุม (Meeting) แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่างประสบการณ์นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมใหญ่ (Convention) เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมอาจใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การอภิปรายเป็นคณะ การอภิปรายเป็นกลุ่ม การถามตอบปัญหา เป็นต้น

19.3 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดข้อเท็จจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุด ของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In Basket Training) เป็นการฝึกการบริหาร โดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการ มาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้พิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์กร

23. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิด คำแนะนำอาจใช้

พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสม แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทาง ที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. การเรียนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์เครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบ การเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (Online Learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวีดีทัศน์ตามอัธยาศัย (Video On Demand)

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program Instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (Programmed Text Books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้ทบทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติได้รับการเสริมแรงการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนด แล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกัน ระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง วิธีดำเนินงานต่างกับการสาธิตวิธีตรง คือไม่ต้องแสดงวิธีขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส. แล้วนำไปชมองค์กรที่ใช้กิจกรรม 5 ส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

29.2 การสาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีเพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหา สาระและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video Conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่ สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำอภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Panel Discussion) การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (Colloquy)

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

34. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้น สำหรับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างทั่วไปของหน่วยงาน

35. การฝึกงาน (Job Training) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการท างานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

36. กลุ่มทำงาน (Working Group) หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

37. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อนแล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

38. เทคนิค เอไอซี (AIC Technique) หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกำหนดความต้องการ 2) ขั้นอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

39. เกมการศึกษา (Education Game) หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

McCauley (1986) ได้กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 4 วิธีดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มการฝึกอบรม จะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Dubrin (2004) ได้กล่าวว่าการพัฒนาผู้นำที่สำคัญๆ อีก 3 ประการ คือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลาย มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่า สิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถพัฒนาเป็นทักษะได้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีสามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหา ด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารจะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือวิธีการและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลากหลาย โดยรวบรวมจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษา การฝึกอบรม การ

สร้างประสบการณ์ การสอนงาน การพัฒนาตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง และการเพิ่มพูนทักษะสำคัญ เช่น ทักษะการสื่อสารและความสามารถเฉพาะทางแนวทางดังกล่าวประกอบด้วยการเรียนรู้จากกรณีศึกษา การใช้เกมจำลองสถานการณ์ การศึกษาดูงาน การระดมความคิด การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการทำโครงการจริง นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมพัฒนาจิตเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงการใช้เทคนิคการบริหารที่มุ่งพัฒนาผู้เข้าร่วมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจในตนเองได้อย่างมั่นคง

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาโดยในหัวข้อต่อไปนี้ จะกล่าวถึงความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการจากมุมมองของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดพื้นฐาน องค์ประกอบและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการในบริบทของการบริหารสถานศึกษา โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534) ได้สรุปความหมายไว้ว่า กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538) ได้สรุปความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะและความเข้าใจและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึง พฤติกรรมการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้นำหรือโน้ม น้าวจูงใจ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

ทิศนา แขมมณี (นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม. 2561; อ้างอิงมาจากทิศนา แขมมณี. 2557) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนที่

ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะความชำนาญและ ความสามารถที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ

McCauley, Moxley and Velser (1998) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการ ของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในด้วยบุคคล นั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิผลมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและ กระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้ายอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Swanson and Holton (2001) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ใหม่ทักษะหรือการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึง การพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม เพื่อยกระดับของการผลปฏิบัติงานในปัจจุบันไปสู่ระดับของผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา

Astin and Antonio (2012) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารหมายถึงกระบวนการพัฒนาความสามารถและประสิทธิผลของผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ การจัดการการเงินและทรัพยากร การส่งเสริม ความหลากหลาย การสร้างความร่วมมือและสร้างความมั่นใจในความเป็นเลิศทางวิชาการและ ความสำเร็จของนักเรียน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ความหมายของ การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงนโยบาย กลยุทธ์ และการปฏิบัติในห้องเรียนให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพครู พัฒนากระบวนการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว โดยกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถแสดงบทบาทผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การนิเทศ การประเมิน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพในทุกมิติ

ความสำคัญการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สามารถแบ่งตามระยะการพัฒนา ได้เป็น 4 ทฤษฎี ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) (โศภิษฐ์ โรจนรักษ์, 2545) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดพื้นฐานต่อยอดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ที่เน้นว่า ภาวะผู้นำเป็นภาวะที่เกิดขึ้นเองได้ตามธรรมชาติ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ โดยลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำสูงจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด
2. บุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ
3. มีความสามารถรอบด้าน

โดยมีกิจกรรมที่ผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องดำเนินการไว้ 9 อย่าง ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม
2. การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมให้กับกลุ่ม
3. การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่ม
4. มีการบริหารจัดการกลุ่มในองค์รวม
5. มีความสามารถในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในกลุ่มได้
6. มีการถ่ายทอดและอธิบายงาน
7. เป็นตัวแทนของความคิดเห็นจากกลุ่ม
8. แสดงออกถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม
9. แสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในแง่มุมต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้ยังมีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีพลังพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่น หรือการมีอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่นมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่น เพื่อให้สามารถผลักดันให้เกิดการสนองตอบความต้องการพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลอื่นได้ ผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง พัฒนาความแข็งแกร่งให้กับทั้งตนเองและกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสามารถยืนอยู่ได้เองอย่างอิสระและประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

จากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น พบว่าการศึกษาเป็นไปได้ยากเนื่องจากคุณลักษณะต่าง ๆ ในแต่ละบุคคลมีภาวะไม่คงที่ จึงมีการพัฒนามาสู่การศึกษาทางด้านที่เน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ หรือทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ที่ทำการศึกษาลักษณะการปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม (โศภิษฐ์ โรจนรักษ์, 2545) ประกอบด้วยพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในการทำงาน ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำในลักษณะที่มุ่งงานจะมีมุมมองต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้งานลุล่วงประสบความสำเร็จ หรือหมายถึง การคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก มีลักษณะการดำเนินงานที่มีการกำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมทำงานมีความชัดเจน ด้วยการกำหนดชัดในบทบาทหน้าที่ในแต่ละคน กำหนดบทบาทของพนักงาน กำหนดบทบาทของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จุดเด่นของพฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้ คือ จะมีความคิดสร้างสรรค์สูง มีความพิถีพิถันในการมอบหมายงานให้กับบุคคลมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เพราะต้องการผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และสำเร็จตามเวลาที่ตั้งไว

2. พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล เข้าใจความต้องการของกลุ่มและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน และเมื่อเข้าใจความรู้สึกของพนักงานจะแสดงออกผ่านการกระทำที่พยายามทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ให้ความไว้วางใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับพนักงาน ทำให้เกิดการยอมรับนับถือในกันและกัน เกิดความรู้สึกถึงความเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน มีความห่วงใยใส่ใจต่อความเป็นอยู่

นักวิชาการที่ศึกษาทฤษฎีนี้ มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่จะส่งผลทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดีมีประสิทธิภาพสูงที่สุด คือ พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพราะกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผลผลิตจะสูง

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ทฤษฎีนี้นำปัจจัยแวดล้อม สถานการณ์ ที่ผู้นำอยู่มาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำได้อย่างไร (โศภิษฐ์ โรจนรักษ์, 2545) ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎี ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอยู่อย่างหลากหลาย จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีได้ จะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยต้องพิจารณาร่วมระหว่างมิติด้านประสิทธิผลกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ มิติที่เพิ่มขึ้นคือเรื่องของประสิทธิผล มีความหมายถึง การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในงานที่ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับผิดชอบอยู่นั้น ต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานและมุ่งมนุษย์สัมพันธ์ให้เข้า

กับสถานการณ์ เรียกว่าเป็นการมีภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ รายละเอียดดังในตาราง 6

ตาราง 6 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Style

ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่	Separated (แยกออกจากกัน)	Bureaucrat คือ ผู้นำที่สนใจทั้งคนและงาน ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด
Autocart คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated (อุทิศ)	Benevolent Autocart คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำงานคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related (ที่เกี่ยวข้อง)	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมในทุก ๆ เรื่อง	Integrated (บูรณาการ)	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพก็ดีด้วย

ที่มา: Reddin (1970), เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536)

โดยองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่า จะใช้วิจารณญาณในการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำแบบใดได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. แนวคิดทฤษฎี Life-Cycle Theories

ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี 3-D Management Style คือ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ตามสถานการณ์ และองค์ประกอบแวดล้อม โดยในทฤษฎี Life–Cycle Theories การเพิ่มเติมสถานการณ์เพื่อการพิจารณาประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง หรือการให้คำแนะนำด้านงาน

2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมในด้านมนุษย์สัมพันธ์

3. ความพร้อมเพรียงของกลุ่มผู้ตาม

ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีลักษณะบอกทุกอย่าง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและมีการดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 หมายถึง บุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง ภาวะผู้นำในประเภทที่คอยชี้แนะ หรือแนะนำผู้ตามในบางครั้งว่า ผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างไรบ้าง และสนับสนุนให้ผู้ตามทำพฤติกรรมที่ตนต้องการโดยการให้รางวัล ซึ่งจะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานกระตือรือร้นที่จะทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะใช้แนวทางการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ทั้งการสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจ และตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับการทำงานระดับที่ 2 หมายถึง ผู้ตามที่อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ภาวะผู้นำที่จะคอยช่วยอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือสามารถรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตามได้ คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสมกับผู้ตามที่อยู่ในระดับ 3 หมายถึง ผู้ตามที่อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถมากแต่ไม่เต็มใจ ที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามที่ร่วมงานต้องคิดและตัดสินใจเองในทุกขั้นตอน เพราะถือว่าผู้ตามมีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตนเอง เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับ 4 คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง และเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน พร้อมทั้งเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน หรือมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง

3. ทฤษฎี Fiedler’s Contingency Model of Leadership effectiveness

ตามทฤษฎี Contingency หมายถึง สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องหรือขึ้นอยู่กับบุคคลหรือสิ่งอื่น นำเสนอครั้งแรกโดย Fred E. Fiedler (Fiedler, 1967) ซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพและคุณสมบัติของผู้นำ ในหนังสือชื่อ A Theory of Leadership Effectiveness ทฤษฎีมีแนวคิดว่า ความมีประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับการผสมผสานของสองปัจจัย ได้แก่

1. รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำ (Leadership Style)

2. สถานการณ์ที่เป็นต่อ (Situational Favorableness)

เมื่อรวมทั้ง 2 ปัจจัยนี้เข้าด้วยกัน เรียกว่า Situational Contingency โดยมีเครื่องมือวัดรูปแบบการปฏิบัติตนของผู้นำ ด้วยการใช้มาตรส่วนให้คะแนนที่เรียกว่า Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale ด้วยการให้ผู้ตามให้คะแนนต่อบุคคลที่ทำงานด้วย (ผู้นำ) ในแต่ละเรื่องจาก 1-10 คะแนน ตามหัวข้อดังนี้

1. เป็นกันเอง (Friendly)
2. สนุกสนาน น่าคบหา (Pleasant)
3. ยอมรับได้ (Accepting)
4. ผ่อนคลาย (Relaxed)
5. อยู่ใกล้แล้วอบอุ่น เป็นมิตร (Warm)
6. น่าสนใจ ดึงดูดใจ (Interesting)
7. ซื่อสัตย์ จงรักภักดี (Loyal)
8. ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
9. ช่วยประคับประคอง เป็นกำลังใจ (Supportive)
10. ตรงไปตรงมา (Open)
11. มีความจริงใจ (Sincere)
12. ใจดี มีเมตตา (Kind)
13. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Considerate)
14. ไว้ใจได้ (Trustworthy)
15. แจ่มใสร่าเริง มองโลกในแง่ดี (Cheerful)
16. เข้ากันได้ (Harmonious)

แล้วรวมคะแนนของทุกเรื่อง มีคะแนนสูง แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการเป็นผู้นำแบบให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader หรือ igh LPC-Leader) ซึ่งจะให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการหลีกเลี่ยง จัดการข้อโต้แย้ง และการตัดสินใจในเรื่องที่มีความซับซ้อน แต่หากผลรวมคะแนนออกมาต่ำ จะแสดงให้เห็นถึงมีแนวโน้มของการเป็นผู้นำที่เน้นงาน (Task-oriented Leader หรือ Low LPC-Leader) ซึ่งจะให้ความสำคัญในด้านการทำงานให้สำเร็จ จะเร่งสร้างทีมเพื่อทำให้งานหรือโครงการสำเร็จ ส่วนเรื่องการสร้างความสัมพันธ์จะอยู่ในอันดับรองซึ่งสถานการณ์ของผู้นำจะอยู่ในภาวะที่ดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถพิจารณาได้จาก 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกทีมงาน (Leader-member Relationship) คือ ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจและความมั่นใจจากสมาชิก จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มและอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นที่ดีมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่ไม่ได้รับความไว้วางใจ

2. โครงสร้างงาน (Task Structure) คือ สถานการณ์ที่ผู้นำทำงานที่ไม่มีแบบแผน ขาดความชัดเจน หรืองานที่ทีมงาน และผู้นำมีความรู้ที่จะทำให้สำเร็จอยู่เพียงเล็กน้อย จะอยู่ในสถานการณ์ที่เสียเปรียบไม่มีประสิทธิภาพ

3. อำนาจของผู้นำ (Leader's Position Power) คือ สถานการณ์ที่ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมทีมงาน รวมถึงการให้คุณให้โทษมาก ก็จะยิ่งอยู่ในสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพในการแสดงถึงภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ทฤษฎีนี้ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำ ว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามภาวะผู้นำจึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) (โศภิษฐ์ โรจนรักษ์, 2545)

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไปเรื่อย ๆ เรียกว่า Domino Effect โดยในลำดับขั้นถัดไปผู้นำเดิมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

2. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และจริยธรรม โดยภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเป็นธรรมและความยุติธรรมกับทุกคนในสังคม ทำให้ภาวะผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

3. ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ มีแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ได้แก่

3.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

3.2 การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

ข้อสังเกตของทฤษฎีนี้ คือ ภาวะผู้นำที่ใช้ในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้น หรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปออกมาในสัดส่วนที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3 . คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดที่เกิดจากการตกผลึกของการศึกษาทดลองจนได้ข้อเท็จจริงเป็นทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มุ่งหวังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้นำมีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่เป็นไปตามทฤษฎีดังกล่าวจะส่งผลทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของภาวะผู้นำ

Kurt Lewin, Lippitt, & White (1939) กล่าวว่าภาวะผู้นำตามทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีการจัดแบ่งรูปแบบและได้นำเสนอไว้ดังนี้

1. Kurt Lewin’s Studies Lewin แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง เน้นการดำเนินงานและผลงาน ไม่คำนึงถึง ผู้ตาม บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ

2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Likert’s Michigan Studies แบ่งภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือของ Likert โดยมีแนวของคำถามประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

3. McGregor's: Theory X and Theory Y แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทฤษฎี X

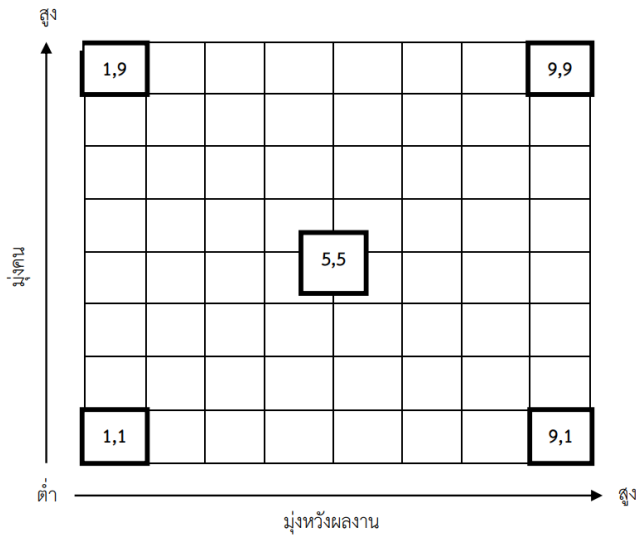
เป็นภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่ามนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ถ้าสามารถทำได้เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับหรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ภาวะผู้นำในรูปแบบนี้จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อทำให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบทฤษฎี Y

เป็นภาวะผู้นำที่มีความเชื่อว่า การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ จะสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานในการบริหาร

4. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton ได้นำความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร (Managerial Grid) โดยจัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง แกน X จะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Concern for product) และแกน Y จะแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for people) แต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ 1 - 9 เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตาข่ายแบบภาวะผู้นำ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton
ที่มา: สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2562)

ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลย ไม่ให้ความสำคัญต่อทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน อยู่ในพื้นที่กราฟพิกัด (1, 1)

2. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Production Pusher) จะมุ่งความสนใจไปที่งาน โดยจะวางแผน มอบหมายงาน และควบคุมให้งานเป็นไปตามเป้าหมายโดยไม่สนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน อยู่ในพื้นที่กราฟพิกัด (9, 1)

3. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวในฐานะหัวหน้ากับสมาชิก โดยเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคมแต่จะไม่ให้ความสำคัญกับผลงาน อยู่ในพื้นที่กราฟพิกัด (1, 9)

4. ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Term Builder) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับทั้งผลงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีที่สุด เป็นผู้นำในอุดมคติอยู่ในพื้นที่กราฟพิกัด (9, 9)

5. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road Leader) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับผลงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกในระดับปานกลาง ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้ดีในระดับหนึ่ง อยู่ในพื้นที่กราฟพิกัด (5, 5) (ธัญญามาส โลจนานนท์, 2557)

หลักการการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

หลักการพัฒนา 70: 20: 10 Learning model

หากเราศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะพบว่ามีแนวคิดที่มีการกล่าวถึงอยู่บ่อยครั้งและมีการนำไปใช้พัฒนาบุคลากรในองค์การชั้นนำอย่างหลากหลาย คือ การเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559; พัชรา วาณิชวศิน, 2560) เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจริงมากกว่าในห้องเรียน โดยลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้แบบ 70:20:10 คือ การผสมผสานกิจกรรม ในสัดส่วนดังกล่าวอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง ซึ่งหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ มีดังนี้

1. 70 Learning Model - Learn and Develop through experience

ในส่วนของการเรียนรู้แบบ 70% นับเป็นการเรียนรู้ส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะช่วย ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และตรงกับภาระงานที่ รับผิดชอบ เนื่องจากการเรียนรู้ในส่วนนี้เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง (Learn by job experience) เป็นหลัก ผู้เรียนจะต้องมีการลงมือทำจริง ปฏิบัติในหน้างานจริง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยการเรียนรู้ในส่วนนี้จะไม่มีโครงสร้าง หรือวิธีการที่แน่นอน แต่เกิดจากการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง จนนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ข้อดีของการเรียนรู้รูปแบบนี้ ก็คือ ผู้เรียนจะเกิดการรับรู้อย่างรวดเร็ว และจดจำวิธีการต่าง ๆ ได้ดีเนื่องจากมีการลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ดังนั้นปัจจัยที่เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์การเกิดการพัฒนาพนักงานแบบ 70% Learning Model จึงเกิดจากความร่วมมือของหลายฝ่ายในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้ และการส่งต่อความรู้ภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และ ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ความร่วมมือจากพนักงาน และความพร้อมของฝ่ายบุคคล ซึ่งผู้เกี่ยวข้อง ทุกส่วนต้องมีความพร้อมทั้งในด้านกำลังคน เวลา และความสามารถในการให้คำแนะนำผู้เกี่ยวข้องในทุกส่วน นอกจากความพร้อมทางด้านทรัพยากรต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น ทัศนคติ และความเข้าใจใน กระบวนการ และวิธีการสร้างการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะช่วย ผลักดันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวอย่างวิธีการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ได้แก่ Job Shadowing , Knowledge Sharing session, Self-Reflection Note, Job Rotation, Special Project, Cross-Functional

Assignment, Site Visit, Action Research, On the job training และ Apply best practices เป็นต้น

2. 20 Learning Model - Learn and Develop through others

รูปแบบการเรียนรู้แบบ 20% เป็นแนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว (Learn and Develop through others) ผ่านการพูดคุย การทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งยังรวมถึงการสอนงาน และการให้ผลสะท้อนกลับเพื่อให้อีกฝ่ายได้นำไปพัฒนาตนเอง และพัฒนากระบวนการทำงานอีกด้วย ในส่วนของการเรียนรู้แบบ 20 จะเน้นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ โดยผู้ให้การเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก อยากเรียนรู้ และมีความพร้อมที่จะรับฟัง รับรู้ เรียนรู้ในเนื้อหาที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

การเรียนรู้แบบดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือไม่ใช่ก็ได้ อีกทั้งยังสามารถเกิดขึ้นได้จากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่ได้ทำงานและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยต้องมีพื้นฐานการมีสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นอกจากการเรียนรู้ในส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานแล้ว ยังสามารถเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การ (Knowledge Management) อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในองค์กร เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เนื่องจากพนักงานมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งการได้พูดคุย แลกเปลี่ยน และให้ผลสะท้อนกลับในด้านบวกเพื่อนำไปสู่การต่อยอดในการทำงานต้องอาศัยความเชื่อใจกันระหว่างคู่สนทนาทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งจะช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน และเมื่อพนักงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ความขัดแย้งมีน้อย หรือมีแต่เป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนา พนักงานก็จะมีความสุขและส่งผลให้เกิดความผูกพันธ์ต่อองค์กรตามมา

เพื่อให้แนวคิดการเรียนรู้ส่วน 20 ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่ต้องกำหนดให้การเรียนรู้แบบ 20 Learning Model เป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องถือปฏิบัติ ผู้บริหารระดับหน่วยงานเป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับที่ใกล้ชิดกับพนักงานและผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับหน่วยงานต้องมีความเข้าใจ เสียสละเวลาในการเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการแลกเปลี่ยน ความรู้ การให้คำแนะนำ ตลอดจนการสอนงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจกระบวนการทำงาน และวิธีการในการพัฒนาตามแนวทาง 20 Learning Model นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องให้ความร่วมมือ และนำข้อคิดที่ได้จากการได้รับคำแนะนำหรือการสอนงานไปปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยส่งต่อองค์ความรู้ให้กับผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การ

สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงในองค์กร และส่วนสุดท้ายพนักงานทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีความเข้าใจ และสามารถช่วยให้คำแนะนำทั้งกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในด้านการให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการพัฒนาส่วน 20 Learning Model รวมไปถึงการเป็นผู้จัดบริบทและบรรยากาศภายในองค์กรให้สามารถสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จขึ้นจริงในองค์กร

ตัวอย่างเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 20 Learning Model ได้แก่ Coaching, Mentoring, Teaching, Counselling, Informal feedback, 360 Degree feedback, Team networking เป็นต้น

3. 10 Learning Model – Formal Learning

ส่วนสุดท้ายได้แก่ การพัฒนาในส่วน 10 จากการเรียนรู้แบบเป็นทางการซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคยกันดีในทุกองค์กร นั่นก็คือการจัดอบรมหรือในปัจจุบันที่มีการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ในหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานในส่วนนี้เป็นอย่างมาก การเรียนรู้ในส่วนนี้จะอาศัยรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการประกอบด้วย การจัดอบรมภายในองค์กร (In-House Training) การอบรมภายนอกองค์กร (Public Training) การเรียนออนไลน์ในระบบที่องค์กรจัดสรรให้ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ที่ได้มีการกำหนดเนื้อหาระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน

โดยส่วนมากพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มักจะจัดอบรมในลักษณะนี้มากกว่าการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ซึ่งการเรียนรู้ในส่วนนี้ผู้เรียนจะได้รับความรู้ในเชิงทฤษฎีหรือหลักการเท่านั้น ซึ่งการพัฒนาในส่วน 10 ก็เป็นส่วนที่สำคัญที่องค์กรควรมีไว้ เนื่องจากความรู้บางอย่างต้องอาศัยผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาช่วยให้ความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงผู้บริหารสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้ในองค์กร ซึ่งการที่ความรู้เหล่านั้นจะถูกนำไปใช้จริงนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง 70 และ 20 มาประกอบด้วย เช่น การจัดอบรมแบบผสมผสาน (Mixed Learning) รวมไปถึงการจัดบรรยากาศ และการส่งเสริมให้พนักงานที่เข้าเรียนได้นำความรู้ไปใช้จริงในงาน ผ่านการมอบหมายงาน หรือการเข้าร่วมโครงการงานต่าง ๆ เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาแบบ 10 Learning Model ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training), การฝึกอบรมภายนอกองค์กร (Public Training), การเข้าร่วมการสัมมนา (Seminar), การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และ การอ่านหนังสือ บทความ หรืองานวิจัย เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของเครื่องมือการพัฒนาพนักงานตามแนวทาง 70 20 10 Learning Model สรุปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มีมาอย่างยาวนานและได้รับการยอมรับรวมไปถึงได้รับการนำไปประยุกต์ใช้จริงในหลายองค์กรระดับโลก แต่ในประเทศไทยอาจยังไม่ค่อยมีองค์กรหรือหน่วยงานใดนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง โดยแนวคิดของการพัฒนาดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานให้ครบทั้งกระบวนการ

เรียนรู้ กล่าวคือการเรียนรู้ต้องได้รับการผสมผสานในสัดส่วนที่เหมาะสม ทั้งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง ซึ่งหากองค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความรู้พนักงานแค่เพียงในส่วน 10 Learning Model หรือการจัดอบรมให้พนักงาน รวมไปถึงการส่งพนักงานไปอบรมภายนอกจะไม่สามารถพัฒนาพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นได้อย่างจริงจัง โดยแนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าสัดส่วนที่เหมาะสมในการพัฒนาพนักงานแบ่งได้เป็น 70 20 และ 10 ซึ่งการที่พนักงานได้ลงมือทำจริง หรือการพัฒนาผ่านส่วน 70 Learning Model จะเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

นอกจากนั้นแล้วการนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติต้องได้รับการยอมรับ และสนับสนุนจากหลายฝ่าย เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องอาศัยผู้เกี่ยวข้องหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยกัน ผลักดันและส่งเสริมให้กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาใน การสร้างความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องแน่นอนว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจไม่คุ้นชิน และไม่เข้าใจบทบาทของตัวเองในการขับเคลื่อนการพัฒนาดังกล่าว เนื่องจากเดิมการพัฒนาจะเป็นเรื่องของส่วนทรัพยากรบุคคล และตัวพนักงานเองในการจัดสรรหลักสูตรให้ได้รับการอบรม แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การส่งเสริมให้พนักงานเข้าถึงองค์ความรู้ได้จากรอบตัวในทุก ๆ วันย่อมเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์กรมากกว่า การรอรับการพัฒนาในรูปแบบทางการเพียงอย่างเดียว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงที่มาของการเรียนรู้ที่แบ่งออกเป็นสัดส่วนอย่างชัดเจนประกอบด้วย 70% เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จริงหรือการปฏิบัติงานในสถานที่และบริบทการทำงานจริง 20% เป็นการเรียนรู้ที่ได้เรียนรู้ผ่านผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การสอนงาน การมอบหมายงาน การเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลตลอดจนการเป็นสมาชิกเครือข่ายการเรียนรู้อื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือองค์การของตนเอง และ 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนา เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและหลักการ 70:20:10 ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้

ตาราง 7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการพัฒนา 70: 20: 10 Learning model

สัดส่วน	ลักษณะการเรียนรู้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ
70%	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learn by Experience)	1. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job shadowing) 2. การมอบหมายงาน (Job Assignments)
20%	การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)	3. การสอน (Coaching) 4. การช่วยเหลือแนะนำ (Mentoring)
10%	การเรียนรู้ผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ (Learn by Courses)	5. การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job Training)

จากตาราง 7 จากการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 รูปแบบ ได้แก่

1. 70% การเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job shadowing) การมอบหมายงาน (Job Assignments)

2. 20% การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การสอน (Coaching) การช่วยเหลือแนะนำ (Mentoring)

3. 10% การเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา มีวิธีการเสริมสร้าง ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (One on the job Training)

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการดำเนินการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา การสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผลโดยตรงที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคคประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวคิดที่พึ่งได้รับรู้ใหม่นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานการดำรงชีพ อยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางการศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงาน ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2554) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่าหนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูนปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลการฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2561) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาควรเป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานกันระหว่าง การพัฒนาแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job Training) เช่น การอบรม และการพัฒนาแบบในเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Training) เช่น การชี้แนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) และการศึกษาด้วยตนเอง

น้องนุช ธราดลรัตนากร (2563) ได้กล่าวถึง รูปแบบการฝึกอบรมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีมัลติมีเดียเชิงปฏิสัมพันธ์ตามแนวคอนสตรัคติวิสซึม มีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย การฝึกอบรม ออนไลน์

(Online training) และเทคโนโลยีมัลติมีเดียเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive multimedia technology) กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ลงมือกระทำ (Active training) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration) การชี้แนะ (Coaching) และผลผลิต (Output) ได้แก่ สมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี Computer and Technology Competency ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) เรียกรูปแบบนี้ว่า ACCOCO Model

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

อุ่นตา นพคุณ (2546) ได้กล่าวว่าโปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็น ในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้ โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

Chen (1990) ได้กล่าวว่าทฤษฎีโปรแกรม เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไข ที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของ โปรแกรมกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบ หรือติดตามและการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Boone (1992) ได้กล่าวว่าโปรแกรม การพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้กล่าวว่าทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้ เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหมายว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมิน จะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Chen, H. T., & Rossi, P. H. (2010). and Rogers, P. J. (2008) ได้กล่าวว่าทฤษฎีโปรแกรมเป็นกรอบที่ใช้ในการประเมินโปรแกรมและการออกแบบเพื่อทำความเข้าใจว่ากระบวนการทำงานของโปรแกรม ซึ่งขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่าทุกโปรแกรมได้รับการออกแบบมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ตามกลไกพื้นฐานของโปรแกรม ทฤษฎีโปรแกรมจะระบุปัจจัยของการผลิต กิจกรรม ผลลัพธ์และปัจจัยตามบริบทที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโปรแกรม และมักจะแสดงเป็นกราฟิกแบบจำลอง ตรรกะหรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้และวิธีที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้ทฤษฎีโปรแกรมที่สามารถระบุองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของโปรแกรมและพัฒนากลยุทธ์เพื่อแก้ไขช่องว่างหรือจุดอ่อนในการออกแบบโปรแกรมได้ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้พวกเขาสื่อสารเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบและคุณค่าของโปรแกรม

Borden, V. M. H. (2017) ได้กล่าวว่าทฤษฎีโปรแกรม เป็นพื้นฐานตรรกะและความสัมพันธ์ที่คาดหวังระหว่างกิจกรรมของโปรแกรม ผลลัพธ์ระดับกลางและผลลัพธ์สุดท้ายของโปรแกรมการศึกษา เป็นกรอบในการออกแบบดำเนินการและประเมินผลหลักสูตรการศึกษาตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ทฤษฎีโปรแกรมมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทางวิชาการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มรการประมวลไว้อย่างเป็นระเบียบ เป็นแผนการในการกำหนดการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มีระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรมเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีโปรแกรมซึ่งเป็นแบบจำลองแนวคิดที่สรุปตรรกะและสมมติฐานพื้นฐานของโปรแกรมรวมถึงเป้าหมาย กิจกรรม ข้อมูล ผลลัพธ์และผลกระทบ สำหรับผู้นำทางวิชาการนั้น องค์ประกอบทฤษฎีโปรแกรมสามารถใช้เป็นกรอบสำหรับการออกแบบดำเนินการและประเมินโปรแกรมการศึกษา ในช่วงระยะเวลา และการพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ดังนั้นในการพัฒนาองค์ประกอบจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสมมีรูปแบบ และวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้

ธำรง บัวศรี (2542) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบหลักของโปรแกรมแบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร
4. จุดประสงค์รายวิชา
5. เนื้อหา
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน
8. การประเมินผล
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอน

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

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1. ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
2. ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
3. ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงินและทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

1. การพัฒนาทีมวางแผน
2. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
3. เลือกวิธีปฏิบัติ
4. ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
6. กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1. กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถที่ต้องทำ
2. ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
3. ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Charney and Conway (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย 1. บริบท (Context) 2. เป้าหมาย (Goal) 3. แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or 80 Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของโปรแกรม
5. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
6. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
7. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
8. การประเมินผลโปรแกรม

Kanaya, et al., (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูพบว่าประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย

1. รูปแบบ
2. ระยะเวลา
3. การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน
4. การเรียนรู้เชิงรุก
5. การเน้นที่เนื้อหาความรู้
6. มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง

Weber (2008) ได้กล่าวว่าการเน้นที่ส่วนประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและทฤษฎีโปรแกรมสามารถช่วยระบุความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง และได้นำเสนอองค์ประกอบของทฤษฎีโปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยการผลิตของโปรแกรม คือ ทรัพยากรและวัสดุที่จำเป็นในการดำเนินโครงการรวมถึงเงินทุนบุคลากรและอุปกรณ์

2. กิจกรรมของโปรแกรม คือ การดำเนินการเฉพาะที่ดำเนินการภายในโปรแกรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผลลัพธ์ของโปรแกรม คือ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้หรือผลลัพธ์ของโปรแกรม

4. ผลลัพธ์ของโปรแกรม คือ ผลกระทบหรือผลกระทบของโปรแกรมที่มีต่อประชากรหรือสภาพแวดล้อมเป้าหมาย

Armstrong (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหากิจกรรม
4. กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินโปรแกรม

Dyer, et al., (2013) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เป้าหมายของโปรแกรม
4. เนื้อหากิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรม
5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
6. การประเมินผลโปรแกรม

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของโปรแกรม	แหล่งที่มา								
	ธำรง บัวศรี (2542)	สมิตรา พงศธร (2550)	Barr and Keating (1990)	Charney and Conway (2005)	Kanaya and others (2005)	Weber (2008)	Armstrong (2010)	Dyer and others (2013)	ความถี่
1. หลักการโปรแกรม				✓	✓		✓	✓	4
2. วางแผน			✓						1
3. เป้าหมาย	✓	✓		✓				✓	4
4. วัตถุประสงค์	✓	✓		✓			✓	✓	5
5. เนื้อหาความรู้	✓	✓		✓	✓		✓	✓	6
6. กระบวนการเรียนรู้	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7
7. วิธีดำเนินการ			✓						1
8. การประเมินผล	✓		✓	✓			✓	✓	5

จากตาราง 8 การนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ขั้นตอน คือ

1. หลักการ
2. เป้าหมาย
3. วัตถุประสงค์
4. เนื้อหาความรู้
5. กระบวนการเรียนรู้
6. ประเมินผล

พหุปณฺฑิโต ชีเว

การพัฒนาโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้กล่าวว่าขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
2. ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
3. ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
4. ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
5. ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

กนกอร สมปราชญ์ (2562) ได้กล่าวว่าการประเมินระดับโปรแกรมไว้ว่า ผู้นำโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อโปรแกรมที่มีการปฏิบัติในโรงเรียนของตน ประสิทธิภาพของโปรแกรมการเรียนรู้มาจากหลายปัจจัย เช่น การเป็นโปรแกรมที่ดี การใช้ทรัพยากร การดำเนินงาน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้เรื่องการประเมินโปรแกรม โดยมีการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบ ประสิทธิผล ความยั่งยืน และการนำไปใช้ประโยชน์

Berman and Mclauglin (1977) ได้กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผู้เรียน
2. การตั้งเป้าหมายและจุดประสงค์การสอน
3. การวิเคราะห์งาน
4. การเลือกและใช้กลยุทธ์การสอนรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์
5. การประเมินผลโปรแกรม

Knowles (1980) ได้กล่าวว่าการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

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

Caffarella (2002) ได้กล่าวว่าการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
4. ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้
6. ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผลการกำหนดรูปแบบตารางเวลา และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

Bensimon (2007) ได้กล่าวว่ากำหนดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมว่าเป็นแนวทางที่มีโครงสร้างในการออกแบบและดำเนินโปรแกรมที่ปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถในหมู่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับอุดมศึกษา กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญหลายประการรวมถึงการระบุความต้องการความเป็นผู้นำ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมโปรแกรม การประเมินประสิทธิภาพ

Anderson (2009) ได้กล่าวว่ากำหนดกระบวนการพัฒนาโปรแกรมว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักรและต่อเนื่องซึ่งเกี่ยวข้องกับการระบุความต้องการขององค์กรการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นการดำเนินโครงการและการประเมินประสิทธิภาพกระบวนการเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำในปัจจุบันขององค์กรรวมถึงการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากการประเมินนี้มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์และโปรแกรมได้รับการออกแบบและพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ โปรแกรมอาจรวมถึงการฝึกอบรมการฝึกสอนการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนรูปแบบอื่น ๆ เมื่อโปรแกรมได้รับการออกแบบแล้วจะมีการดำเนินการและผู้เข้าร่วมจะได้รับการสรรหาและฝึกอบรม การประเมินและข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องจะใช้เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของโปรแกรมและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น

Marrone & Marek-Sadowska (2015) ได้กล่าวว่าการพัฒนาโปรแกรมความเป็นผู้นำหมายถึงกระบวนการสร้างและดำเนินโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถของบุคคลภายในองค์กร โปรแกรมเหล่านี้มีหลายรูปแบบรวมถึงการฝึกอบรมการฝึกสอนการให้คำปรึกษาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการสร้างและดำเนินการตามโปรแกรมที่ออกแบบมาเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ดำเนินการตามแนวทาง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามกระบวนการที่ได้กำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการใช้โปแกรม ปรับปรุงพัฒนาแก้ไข และติดตามประเมินผล

ตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาโปรแกรม	แหล่งที่มา								
	วิโรจน์ สารรัตนะ (2551)	กนกอร สมปราชญ์ (2562)	Berman and Mclaughlin (1977)	Knowles (1980)	Caffarella (2002)	Bensimon (2007)	Anderson (2009)	Marrone & Marek (2015)	ความถี่
1. กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์			✓	✓		✓		1	3
2. วางแผนออกแบบโปรแกรม				✓	✓	✓	✓		4
3. ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม		✓		✓	✓	✓		✓	5
4. ประเมินโปรแกรม	✓		✓	✓	✓	✓	✓		5

จากตาราง 9 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า กระบวนการของการพัฒนาโปรแกรมในทางทฤษฎี ประกอบด้วย 4 กระบวนการ เป็นกระบวนการออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์
2. วางแผนออกแบบโปรแกรม
3. ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม
4. ประเมินโปรแกรม

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตั้งอยู่ เลขที่ 312 หมู่ 4 ถนนฮ่องฮี-กระนวน ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ 46170 โทรศัพท์ 0-4388-9546-49 โทรสาร 0-4388-9534 เว็ปไซต์ http://ww.kalasin2.go.th

2. เขตพื้นบริการ

เขตพื้นที่บริการและรับผิดชอบ ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอยางตลาด 2) อำเภอห้วยเม็ก 3) อำเภอหนองกุงศรี 4) อำเภอท่าคันโท 5) อำเภอฆ้องชัย

3. อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ อำเภอท่าคันโท เขตแดนติดกับอำเภอศรีธาตุ อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี

ทิศใต้ อำเภอยางตลาด เขตแดนติดกับอำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม อำเภอฆ้องชัย เขตแดนติดกับอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันออก ได้แก่ อำเภอหนองกุงศรี เขตแดนติดกับอำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันตก ได้แก่ อำเภอห้วยเม็ก เขตแดนติดกับอำเภอชื่นชม จังหวัดมหาสารคาม และอำเภอกระนวนจังหวัดขอนแก่น

4. การคมนาคม

การคมนาคมเชื่อมระหว่างอำเภอภายในเขตพื้นที่การศึกษา มีทางหลวงจังหวัดเชื่อมกับทุกอำเภอเดินทางสะดวก โดยมีระยะทางระหว่างอำเภอ ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนี้

1) อำเภอยางตลาด ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะทาง 34 กิโลเมตร

2) อำเภอห้วยเม็ก ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะทาง 1.3 กิโลเมตร

3) อำเภอหนองกุงศรี ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะทาง 13 กิโลเมตร

4) อำเภอท่าคันโท ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะทาง 44.9 กิโลเมตร

5) อำเภอฆ้องชัย ถึงที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยะทาง 58 กิโลเมตร

5. ข้อมูลด้านบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สถานศึกษาในสังกัด จำนวน 167 แห่งประกอบด้วย

1) โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 116 แห่ง 1 สาขา

2) โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 51 แห่ง

แบ่งการบริหารจัดการศึกษาเป็น 9 ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ข้อมูลดังตารางที่ 10

ตาราง 10 ข้อมูลเขตบริการ ศูนย์เครือข่ายฯ จำนวนโรงเรียน นักเรียน และห้องเรียน

ที่	อำเภอ	ศูนย์เครือข่ายฯ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	ห้องเรียน
1	ยางตลาด	ยางตลาด 1	22	2,947	209
		ยางตลาด 2	21	2,592	197
		ยางตลาด 3	18	2,355	161
2	ห้วยเม็ก	ห้วยเม็ก 1	16	1,035	124
		ห้วยเม็ก 2	15	1,525	125
3	ท่าคันโท	ท่าคันโท	20	2,999	198
4	หนองกุงศรี	หนองกุงศรี 1	19	1,716	155
		หนองกุงศรี 2	20	2,727	192
5	ฆ้องชัย	ฆ้องชัย	16	1,337	142
รวม	5	9	167	19,233	1,503

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 11 ขนาดโรงเรียนจำแนกประเภทตามศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขนาดโรงเรียน	จำนวนนักเรียน (คน)	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามศูนย์เครือข่ายฯ (โรง)									รวม
		ยางตลาด 1	ยางตลาด 2	ยางตลาด 3	ห้วยแม็ก 1	ห้วยแม็ก 2	ท่าคันโท	หนองกุงศรี 1	หนองกุงศรี 2	ฆ้องชัย	
	ไม่มีนักเรียน	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3
	รวมไม่มีนักเรียน	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**3**
ขนาดที่ 1	นักเรียน 1–20	1	0	1	2	2	1	1	1	1	10
	นักเรียน 21–40	1	1	0	0	1	1	1	1	1	7
	นักเรียน 41-60	3	2	3	3	2	3	3	3	5	27
	นักเรียน61-80	2	2	3	4	2	2	6	1	3	25
	นักเรียน81-100	5	4	1	3	1	1	3	4	0	22
	นักเรียน101-120	4	1	1	3	1	2	0	1	1	14
ขนาดที่ 2	นักเรียน121-200	4	7	6	0	5	4	2	3	5	36
ขนาดที่ 3	นักเรียน 201-300	1	4	2	0	2	2	2	5	0	4
ขนาดที่ 4	นักเรียน301-499	0	0	1	0	0	3	0	0	0	4
ขนาดที่ 5	นักเรียน500-1,499	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ขนาดที่ 6	นักเรียน1,500-2,499	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ขนาดที่ 7	นักเรียน2,500 ขึ้นไป	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	รวม	22	21	18	16	16	20	19	19	16	167

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 12 จำนวนขาราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการโรงเรียน	139
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	19
ข้าราชการครู	1,261
ลูกจ้างประจำ	48
พนักงานราชการ	65
ครูวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์	13
ครูรายเดือนแก้ปัญหาสถานศึกษาขาดแคลนขั้นวิกฤตและครูสาขาขาดแคลน	8
ครูพี่น้องเด็กพิการ	41
ธุรการโรงเรียน	138
ลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติหน้าที่ธุรการ และอื่น ๆ	60
รวมทั้งสิ้น	**1,792**

6. ทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสิน เขต 2 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่จำเป็นสามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่การเรียนรู้และเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่วิถีไทยในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืนและเป็นสุข

คำนิยมองค์กร (Core Value)

ความรู้ คู่ความดี สามัคคี รักษ์วัฒนธรรมถิ่นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3. สร้างโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนทุกกลุ่ม อย่างทั่วถึงเท่าเทียม และลดความเหลื่อมล้ำ

4. ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ

5. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีมาตรฐานและความเป็นเลิศในการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เด็กเล็กทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมด้านร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์สังคมและสติปัญญาสมวัย

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงอย่างมีคุณภาพ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์เป็นนวัตกร มีศักยภาพในการแข่งขัน เป็นคนดีคนเก่ง มีความเป็นเลิศ มีทักษะวิชาการ ทักษะวิชาชีพ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาครบวงจร มีทักษะการใช้เทคโนโลยี พัฒนานวัตกรรม และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความเป็นเลิศส่วนบุคคลคิดเชิงกลยุทธ์ พัฒนานวัตกรรมและบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นกระบวนการประกันคุณภาพภายใน

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีและบริหารตามหลักธรรมาภิบาลแบบมีส่วนร่วมด้วยพลังประชารัฐ มีความเข้มแข็งและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานการศึกษาชาติ

กลยุทธ์ (Strategy)

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3. สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (SWOT Analysis) ประกอบด้วยการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีต่อการดำเนินงานให้เป้าประสงค์บรรลุผลสัมฤทธิ์ซึ่งจากการประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

การประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการประเมินศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของการดำเนินการให้ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป็นการประเมินจุดอ่อนของการดำเนินการให้ภารกิจขององค์กร ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบจุดที่ควรพัฒนาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากตารางที่ 13 ดังนี้

ตาราง 13 การประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในด้านคุณภาพ

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S4. ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจ ในการ พัฒนาและให้ความร่วมมือ S5. บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยที่พร้อมจะเรียนรู้ และมีความสามารถด้านเทคโนโลยี S6. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการ ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อให้มีวิทยฐานะและตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น S7. นักเรียนได้รับการปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการกับหลักสูตร และการจัดกิจกรรมเสริมที่หลากหลาย S8. นักเรียนได้รับการปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการกับหลักสูตรและการจัดกิจกรรมเสริมที่หลากหลาย	W5. นโยบายปรับเปลี่ยนบ่อย กำหนดโดยส่วนกลาง ขาดความต่อเนื่อง บางครั้งไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา W6. การขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้นำทางวิชาการ W7. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก W8. นักเรียนยังขาดทักษะการเรียนที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การคิดคำนวณการสร้างนวัตกรรม W9. นักเรียนขาดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ หวงแหนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 14 การประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในด้านประสิทธิภาพ

จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S9. มีหน่วยงานภายในที่ครอบคลุมภารกิจกำหนด บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีมาตรฐานการทำงานทั้ง ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา S10. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างการบริหาร ทั้งด้านบริหารวิชาการ บริหารทั่วไป บริหารงบประมาณ และบริหารงานบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ S11. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือและมีประกันคุณภาพภายในตามกฎกระทรวง S12.ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก ในรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง	W10. สถานศึกษามีอัตรากำลังเพียงพอตามเกณฑ์ แต่ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีครูไม่ครบชั้น และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาครูสอนไม่ตรงวิชาเอกส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยตรง W11. โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กขาดการบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกัน W12. ครูส่วนใหญ่ยังขาดทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 อาทิ ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (SWOT Analysis) ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้านคุณภาพมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก และยังขาดทักษะการเรียนที่สำคัญในศตวรรษ ที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การคิดคำนวณการสร้างนวัตกรรม และการประเมินศักยภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินศักยภาพที่เป็นโอกาสส่งเสริมให้การดำเนินการให้ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป็นการประเมินภัยคุกคามหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการให้ภารกิจของโรงเรียนไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า มีดังนี้ ด้านคุณภาพมีอุปสรรค คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ส่งผลต่อความยุ่งยากในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนการสอน ทำให้ทราบถึงจุดอ่อน อุปสรรคของการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีต่อการดำเนินงานให้เป้าประสงค์บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากการประเมิน ศักยภาพทางยุทธศาสตร์และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้นำทางวิชาการส่งผลให้โรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้านวิชาการอยู่ในปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยผลคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยผลคะแนนระดับประเทศชี้ให้เห็นถึงการเรียนของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานวิชาการและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

กลยุทธ์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ทักษะด้านความปลอดภัย ได้รับการคุ้มครอง และมีภูมิคุ้มกันจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

2) สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีแผนบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอย่างมี ประสิทธิภาพ

4) สถานศึกษา มีการบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน สภาพแวดล้อม บรรยากาศที่มีความร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัยเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อน ความปลอดภัย ให้กับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางการพัฒนา

1) พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมที่เสริมสร้างความปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนโดยเครือข่ายจากหน่วยงาน องค์กร ภายนอกเป็นเครือข่ายในการเสริมสร้างความรู้และป้องกันภัยพิบัติต่าง ๆ

2) เสริมสร้างความปลอดภัยแก่ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาในการดำเนินงานจัดทำมาตรฐานสถานศึกษาปลอดภัย

4) จัดโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ที่มีความร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัยเอื้อ ต่อการจัดเรียนรู้

5) ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา ให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดอำเภอและชุมชนในการเสริมสร้างความปลอดภัยของสถานศึกษาและชุมชน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับศักยภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2) ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่น การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและ หน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

แนวทางการพัฒนา

1) พัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการสมวัยรอบด้าน

2) พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะตามหลักสูตร สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน มีความเป็นเลิศทาง วิชาการและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ตามความถนัด และความสามารถ (วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ทัศนศิลป์ นาฏศิลป์ ดนตรีกีฬา)

5) ส่งเสริมผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาพหุปัญญารายบุคคลตามศักยภาพ

6) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับ ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับ

2) เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาเต็มตามศักยภาพ

3) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมตามหลักพหุปัญญา

แนวทางการพัฒนา

1) ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาในการจัดทำสำมะโนประชากรวัยเรียน ผู้เรียนระดับปฐมวัยและ การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการศึกษา

2) พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษา ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษา

4) ส่งเสริม สนับสนุน เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส มีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีสุขภาพ และภาวะโภชนาการ มีทักษะชีวิต ทักษะวิชาการ และทักษะวิชาชีพ อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็น สามารถพึ่งตนเองได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

5) จัดการศึกษาให้ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีมีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู

แนวทางการพัฒนา

1) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ความรู้ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณลักษณะผู้เรียนเข้าด้วยกัน ด้วยการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ และการเรียนรู้ทุกระดับการศึกษา

2) ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีจรรยาบรรณ และจิตวิญญาณความเป็นครู

3) ส่งเสริม สนับสนุน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีนวัตกรรมผลงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

4) ส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (Co-creation) ให้กับผู้เรียนในทุกระดับชั้น

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู้การเป็นองค์กรคุณภาพ

2) สถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ให้มีความเข้มแข็ง

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

4) เครือข่ายทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและพื้นที่

แนวทางการพัฒนา

1) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาประยุกต์ใช้

2) พัฒนาสถานศึกษาให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ให้มีความเข้มแข็ง

3) ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานที่กำหนด

4) การเสริมสร้างระบบบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5) เสริมสร้างสัมฤทธิ์ผลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6) ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความเข้มแข็ง

7) สร้างและประสานเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กิตติยา สุดบนิด (2568) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 2) เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร 28 คน และครูผู้สอน 310 คน รวม 338 คน ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$= 2.83) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$= 3.03) รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ ($\overline{X}$= 2.90) และการบริหารหลักสูตรและการสอน ($\overline{X}$= 2.79) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนิเทศการสอน ($\overline{X}$= 2.63) สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.62) เมื่อ พิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ใสระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยการนิเทศการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$= 4.71) รองลงมา คือ การบริหารหลักสูตรและการสอน ($\overline{X}$= 4.67) และการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา ($\overline{X}$=4.67) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ ($\overline{X}$= 4.59) ความต้องการจำเป็น พบว่า โดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นหรือ $PNI_{modified}$ = 0.54 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับ ที่ 1 คือ การนิเทศการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.79) ลำดับที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.67) ลำดับที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ ($PNI_{modified}$ = 0.58) และลำดับที่ 4 การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา ($PNI_{modified}$ = 0.48) 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า โปรแกรมประกอบด้วย เนื้อหา 4 โมดูล ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานโปรแกรม รวมทั้งสิ้น 100 ชั่วโมง แบ่ง ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training) ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit) ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งเป็น โมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวศิน, 2560) ผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด

อุมาภรณ์ สารพล (2568) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพที่เป็นจริงสภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็น และ 2) สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

จำนวน 135 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.67,S.D.=0.79) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.02, S.D.=0.59) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.25, S.D=1.04) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$=3.49, S.D.=0.83) ด้านการบริหารหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.90, S.D.=0.68) ส่วนสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.93, S.D.=0.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.91, S.D.=0.33) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.94, S.D.=0.25) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$=4.93, S.D.=0.26) ด้านการบริหารหลักสูตร อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\overline{X}$=4.93, S.D.=0.27) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้าน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ($PNI_{modified}$=0.520) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$=0.413) ด้านการบริหารหลักสูตร ($PNI_{modified}$=0.264) และด้านการมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ($PNI_{modified}$=0.221) 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตร ซึ่งการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\overline{X}$=4.88, S.D.=0.25) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.85, S.D.=0.26)

จริยาภรณ์ คำละมูล (2567) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา และ 2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่น เขต 2 โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 รวมทั้งสิ้น 327 คน โดยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน ทำการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 11 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{\mathbf{X}}$=2.54, S.D.=0.69) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{\mathbf{X}}$=4.81, S.D.=0.44) ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ($PNI_{modified}$=0.992) 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน ($PNI_{modified}$=0.857) และ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}$=0.824) และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน 3) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน สำหรับเนื้อหาที่นำมาพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำทางวิชาการและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เนื้อหาที่นำมาประกอบการพัฒนามี 3 โมดูล ประกอบด้วย Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน มีระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 80 ชั่วโมง โดยใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การติดตาม/สังเกต แม่แบบ 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การสอนงาน 5) การประชุม 6) การฝึกอบรม มีการวัดและประเมินผลภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ซึ่งการประเมินความ

เหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

อภิชา วิชาชัย (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยใช้ วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 จำนวน 148 คน คน ได้มาโดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือก แบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 4 ด้านอยู่ ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนิเทศการสอน ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนและด้านการกำหนดพันธกิจ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผลเนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 2. การกำหนดพันธกิจ 3. การนิเทศการสอน และ 4. การบริหารหลักสูตร มีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไป ได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อ

พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับมากที่สุด

พิทวัส สุดชารี (2566) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นและเพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นและเพื่อออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ระยะที่ 1 การศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 37 คน และครูผู้สอน 283 คน รวมจำนวน 320 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling) ระยะที่ 2 การออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 3 แห่ง จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้ 1) การนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 2) การบริหารการจัดการเรียนการสอน 3) การส่งเสริมบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา และ 4) การกำหนดเป้าหมายและภารกิจ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรม และ 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและภารกิจ โมดูลที่ 2 การบริหารการจัดการเรียนการสอน โมดูลที่ 3 การนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และโมดูลที่ 4 การส่งเสริมบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ใช้ระยะเวลาในการด าเนินงานโปรแกรม

รวมทั้งสิ้น 106 ชั่วโมง โดยได้นำหลักการ 70:20:10 มาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการส่วน ผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Komalasari, et al., (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่ชนบท โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเขตประเทศอินโดนีเซีย เครื่องมือที่ใช้คือการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารที่ดีในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การกำกับติดตาม และการประเมินผล โดยเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี และสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร อีกทั้งยังมีการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนในระยะยาว กรอบแนวคิด (สังเคราะห์จากทฤษฎี) 1. บทบาทของผู้บริหาร เป็นผู้นำที่มีภารกิจในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร 1) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียน2) การกำกับติดตามและประเมินผล 3) การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน 4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับชุมชน 3. คุณภาพการศึกษา วัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพนักเรียน กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูระดับประถมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือ คือ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง, การสังเกต, การวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การลดข้อมูล (data reduction), การนำเสนอข้อมูล (data display), การสรุปและตรวจสอบข้อมูล (conclusion and verification) ประเด็นสำคัญที่ใช้ในการต่อยอดวิจัย 1) สมรรถนะผู้บริหารมีผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) ผู้บริหารควรทำหน้าที่ในหลายบทบาท ได้แก่ ผู้นำ ผู้จัดการ ผู้ประสานงาน และผู้กำกับดูแล 3) การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพโรงเรียน 3) ความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกช่วยเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารจัดการโรงเรียน

Ramazan Atasoy (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามการรับรู้ของครู ในการศึกษานี้ ใช้การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณในระหว่างการรวบรวมข้อมูลและขั้นตอนการวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างการศึกษาประกอบด้วยครู 382 คนที่ได้รับ

การสุ่มเลือกซึ่งทำงานในไซปรัสเหนือในช่วงปีการศึกษา 2019-2020 ระดับรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน และระดับการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การถดถอย และเส้นทางถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลนอกเหนือจากสถิติเชิงพรรณนา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนของครูมีความชัดเจน และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ร่วมกับรูปแบบความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งทำนายวัฒนธรรมของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ และวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งทำนายมิติย่อยทั้งหมดขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนมีผลกระทบต่อผู้ไกล่เกลี่ยทั้งในรูปแบบความเป็นผู้นำและมิติย่อยทั้งหมดของการเปลี่ยนแปลงองค์กร งานวิจัยนี้เผยให้เห็นข้อสันนิษฐานว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการโดยผู้อำนวยการสนับสนุนให้เกิดผลเชิงบวกต่อครูมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีส่วนสนับสนุนวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกและการเสริมสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรของสถาบันการศึกษาแบบจำลองที่แนะนำในการศึกษาแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนอาจมีประสิทธิภาพในการลดพฤติกรรมเชิงลบของครูเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อรับมือกับการต่อต้าน ป้องกัน หรือลดความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามและข้อบ่งชี้เชิงลบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรแต่ละขั้นตอน จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของครูด้วยความช่วยเหลือจากวัฒนธรรมของโรงเรียน

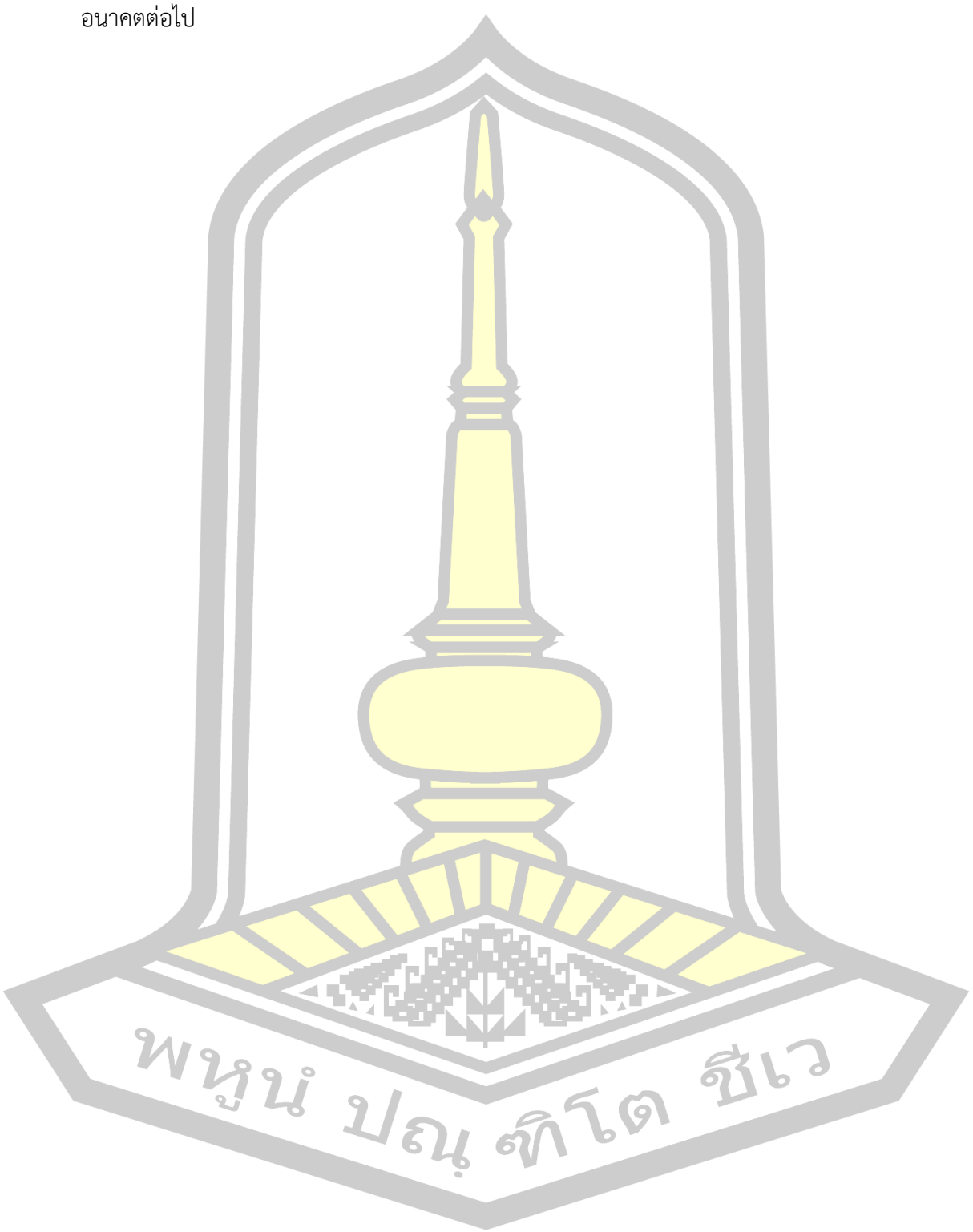
Kalkan, et al., (2020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และภาพลักษณ์องค์กรตามการรับรู้ของครู การศึกษานี้ได้รับการออกแบบตามแบบจำลองการสำรวจเชิงสัมพันธ์ และประกอบด้วยครู 370 คนที่ทำงานในโรงเรียน 20 แห่งในเขต Selçuklu, Karatay และ Meram ของ Konya ประเทศตุรกี ระดับรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (LSSSP) ระดับวัฒนธรรมโรงเรียน (SSC) และระดับภาพลักษณ์องค์กร (SOI) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การถดถอย และเส้นทางของเพียร์สันถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลนอกเหนือจากสถิติเชิงพรรณนา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน และภาพลักษณ์องค์กร ร่วมกับรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำนายวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ทำนายภาพลักษณ์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมโรงเรียนมีผลกระทบต่อทั้งรูปแบบความเป็นผู้นำและภาพลักษณ์ขององค์กร เนื่องจากตระหนักถึงรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรผ่านวัฒนธรรมโรงเรียน งานวิจัยนี้เสนอข้อสันนิษฐานว่าความเป็นผู้นำที่แสดงออกโดยอาจารย์ใหญ่สร้างผลเชิงบวกต่อสมาชิกขององค์กรและมีส่วนช่วยในการ

สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็ง นอกเหนือจากความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์องค์กรของสถาบันการศึกษา

Hadi Rashed Al Ajmi (2024) ได้ทำศึกษาเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านการศึกษาในโรงเรียนพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อศึกษาทักษะความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามกลยุทธ์การศึกษาระดับชาติตามมุมมองของครู โดยใช้แนวทางเชิงปริมาณและเชิงพรรณนา โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล วัดความถูกต้องของแบบสอบถามและหาค่าความน่าเชื่อถือโดยใช้ค่าอัลฟาของครอนบาค ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.948 สำหรับทักษะความเป็นผู้นำทางการศึกษา และ 0.859 สำหรับผลลัพธ์ทางการศึกษา แบบสอบถามนี้แจกแจงในโรงเรียนชายและหญิงโดยสุ่มตัวอย่างครูจำนวน 385 คน ข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อวัดผลกระทบของตัวแปรต่างๆ ผลการศึกษาระบุว่าครูในกลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงาน 5 ถึง 15 ปี ครูแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษามีความเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับปานกลาง (3.39) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะเด่นที่มีมากที่สุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน คือ การจัดการวิกฤตการณ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยน้ำหนักสูง (0.693) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (0.653) และความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม (0.601) ผลกระทบของความสามารถในการปรับตัว ทักษะการสื่อสาร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีน้อยกว่า ลักษณะเด่นที่พบน้อยที่สุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ ความฉลาดทางอารมณ์และทักษะการตัดสินใจ การวิจัยนี้เสนอแนะให้จัดทำโปรแกรมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์การศึกษาระดับชาติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียนในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีและส่งเสริมความสำเร็จทุกด้านขององค์กร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะเป็นผู้นำคิดสร้างสรรค์ ผู้นำนักพัฒนา พัฒนาองค์กรควบคู่กับการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่เหมาะสมโดยมีองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 ด้าน 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การริเทศการสอน 4) การบริหารหลักสูตร พัฒนาการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านหลักการพัฒนา 70:20:10 Learning model ด้วยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพ

ครูจัดการเรียนการสอนที่ดี พัฒนาคุณภาพนักเรียน เรียนดีมีความสุขเป็นบุคคลที่มีคุณค่าของสังคมในอนาคตต่อไป



บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

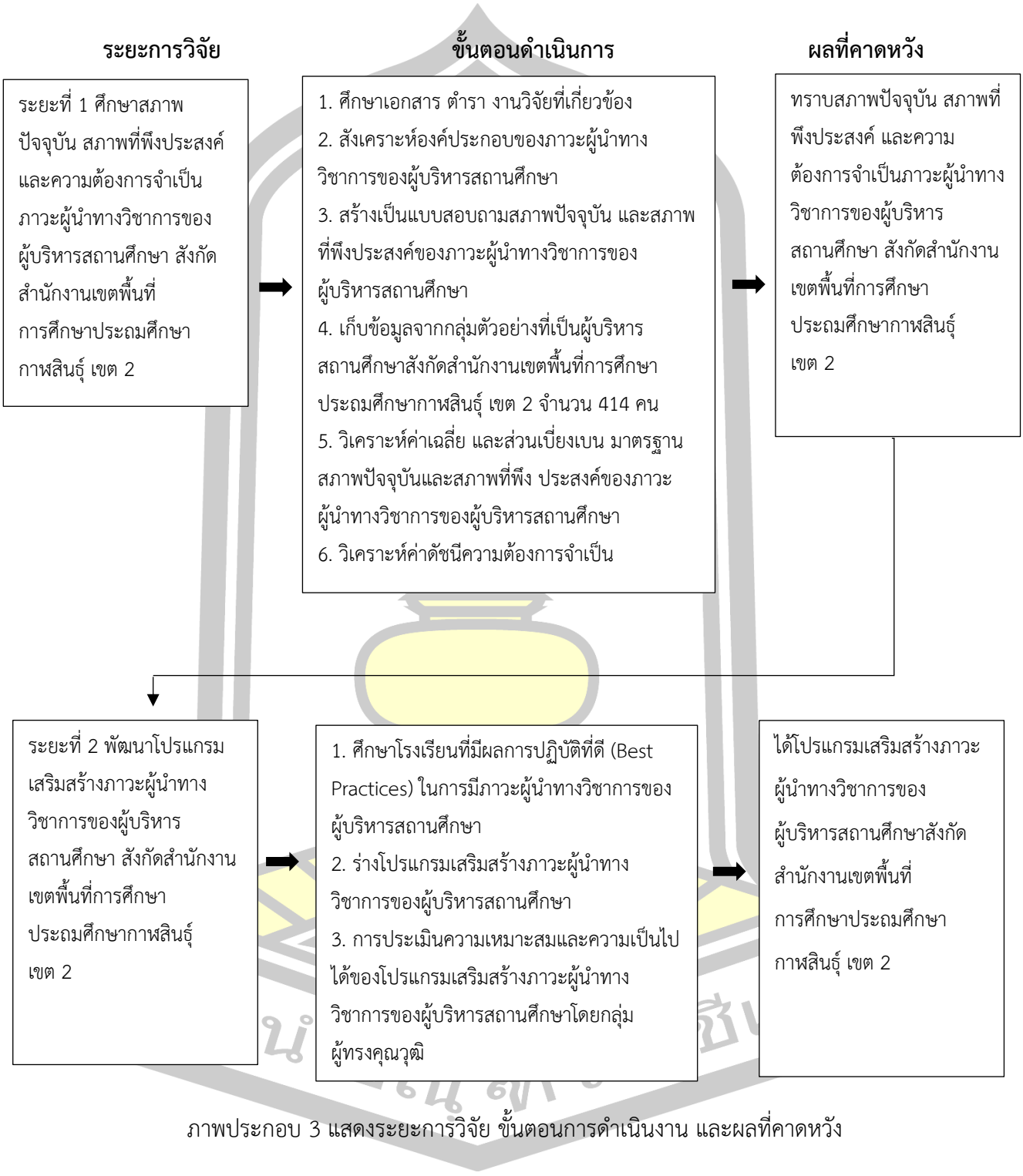
การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

การดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุป วิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 167 คน ครู จำนวน 1,289 คน รวมทั้งหมดจำนวน 1,456 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 117 คน ครูผู้สอน จำนวน 297 คน รวมทั้งหมดจำนวน 414 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2554)

1.3) สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 3 กลุ่ม ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

1.4) จับสลากรายชื่อโรงเรียนจากแต่ละขนาดจนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ

ตาราง 15 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	105	73	488	561	53	133	186
ขนาดกลาง	61	91	767	858	63	154	217
ขนาดใหญ่	1	3	34	37	1	10	11
โดยรวม	167	167	1,289	1,456	117	297	414

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อค้นพบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์จำนวน 40 ข้อ จากทั้งหมด 40 ข้อ

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .73 และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นข้าราชการครู หรือบุคลากรทางการศึกษาหรืออาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการวิจัยหรือประเมินผลการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่จะตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. รศ.ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ อาจารย์ประจำภาควิชาและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้านผู้นำ

2. ดร.สนิท ประหา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3. ดร.รุ้งเพ็ชร หัตถามาศ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนโคกประสิทธิ์วิทยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

4. ดร.ประคอง จุลสอน ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

5. นางสาวสุทธิพร สาโคตร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงไทยวิทยาคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 30 คน ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

2.2.6 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation และเลือกข้อคำถามที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0.32 – 0.90 และได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.23 – 0.93

2.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน คือ .730 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ คือ .576

2.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสานขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง/ทาง google form ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 414 ฉบับ และขอความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยภายใน 2-4 สัปดาห์นับจากวันที่ได้รับแบบสอบถาม

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จำนวน 414 ฉบับ

4.1.2 นำแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่แบบสอบถามตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

4.1.3 กำหนดรหัสแบบสอบถาม ให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของของ Likert แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.1.4 บันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม

4.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เป็นค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

4.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint อาศัยแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2554) แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

4.2.3 นำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และนำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4.2.4 นำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไปร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2550) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

$$PNI_{modified} = (I-D)/D$$

เมื่อ $PNI_{modified}$ แทน วิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

5.3 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าอำนาจจำแนกโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson Correlation Coefficient) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient)

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ประสบผลสำเร็จด้านงานวิชาการทำการศึกษาจากสถานศึกษาต้นแบบ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในด้านวิชาการ โดยสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ หรือ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ หรือ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) หรือได้รับรางวัลทรงคุณค่าด้านการบริหารจัดการหรือด้านนวัตกรรมพัฒนาการศึกษา ด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งสถานศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์ที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น ประกอบด้วย

1. โรงเรียนโคกคำวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่ด้านการบริหารสถานศึกษา จนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับรางวัลครูผู้สมควรได้รับพระราชทานรางวัลสมเด็จเจ้าฟรีมหาจักรี จังหวัดกาฬสินธุ์ ครั้งที่ 6 ปี พ.ศ. 2568

2. โรงเรียนหนองอิเฒ่าวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่ด้านการบริหารสถานศึกษา จนทำให้ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยม ประเภทประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านวิชาการ ปีการศึกษา 2567

3. โรงเรียนบ้านสาวิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่ด้านการบริหารสถานศึกษา จนทำให้ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยม ประเภทประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านวิชาการ ปีการศึกษา 2567

1.4 จัดทำและสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มาใช้เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

1.5 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มาใช้เป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

1.6 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีแนวปฏิบัติการบริหารจัดการศึกษาที่ดีให้กับสถานศึกษาได้รับรางวัลการย่องย่องเชิดชูจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอก โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูล 5 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1.6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน สัมภาษณ์ด้วยตนเอง)

1.6.2 ครู จำนวน 2 คน สัมภาษณ์ด้วยตนเอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทาง วิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3. นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ กับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC: Index of Congruence)

5. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงสถานศึกษาต้นแบบที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองพร้อมนัดหมายวันเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูลโดยละเอียด ในวันที่ 27 – 28 มีนาคม 2568 เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์โรงเรียนละ 1 ชั่วโมง 30 นาที และได้ขอถ่ายภาพเอกสารวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อมาศึกษาเพิ่มเติม

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามาตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีมา

ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรมฯ

1.2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก สาขาด้านการบริหารการศึกษา

2.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมประกอบด้วย

1. ผศ.ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4. นายไพรรัตน์ พันธุ์ทุม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแวงฮี

5. นายนิกสันต์ ทองวิเศษ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลคลองขาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาความคิดเห็นต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นeทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.4 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50-1.00

2.2.6 จัดทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบยืนยันโปรแกรมและประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำกับข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัสให้คะแนน และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

4.51-5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division)

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนประชากร
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modifiled}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. ผลการศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยทำการศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตาราง 16 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 414	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	147	35.51
1.2 หญิง	267	64.49
รวม	414	100
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1.1 ปริญญาตรี	283	68.36
1.2 ปริญญาโท	128	30.92
1.3 ปริญญาเอก	3	0.72
รวม	414	100
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	117	28.26
1.2 ครู	297	71.74
รวม	414	100

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 414	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
4.1 0 - 5 ปี	52	12.56
4.2 5 - 10 ปี	109	26.32
4.3 10 - 15 ปี	198	47.83
4.4 มากกว่า 15 ปี	55	13.29
รวม	414	100
5. ขนาดของโรงเรียน		
3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	186	44.93
3.2 โรงเรียนขนาดกลาง	217	52.42
3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	11	2.65
โดยรวม	414	100

จากตาราง 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 414 คน ที่ทำการตอบแบบสอบถามโดยแสดงข้อมูลทั่วไป ดังนี้ จำนวนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 28.98 เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.36 ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 30.92 ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.72 เกี่ยวกับตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 28.26 ครูหัว คิดเป็นร้อยละ 71.74 เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ 0-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.56 ประสบการณ์ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.32 ประสบการณ์ 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.83 และประสบการณ์มากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.29 เกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 44.93 โรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 52.42 และโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 2.65

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ด้านการกำหนดพันธกิจ	2.55	0.61	ปานกลาง	4.65	0.47	มากที่สุด	0.82	2
2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	2.60	0.48	ปานกลาง	4.55	0.50	มากที่สุด	0.75	4
3. ด้านการนิเทศการสอน	2.42	0.57	น้อย	4.47	0.50	มาก	0.85	1
4. ด้านการบริหารหลักสูตร	2.54	0.56	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด	0.80	3
โดยรวม	2.53	0.56	ปานกลาง	4.56	0.49	มากที่สุด	0.81	

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการบริหารหลักสูตร ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการบริหารหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจาก

มากไปน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการบริหารหลักสูตร และด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการกำหนดพันธกิจ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.57	0.78	ปานกลาง	4.42	0.57	มาก	0.72	10
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษา	2.49	0.50	น้อย	4.52	0.50	มากที่สุด	0.82	5

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา	2.26	0.49	น้อย	4.24	0.65	มาก	0.88	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากรและชุมชนร่วมกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.35	0.48	น้อย	4.57	0.57	มากที่สุด	0.94	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.61	0.56	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด	0.77	7

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีความเหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	2.60	0.75	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด	0.84	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้ บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.30	0.63	น้อย	4.77	0.42	มากที่สุด	1.07	1
8. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และติดตามผลการดำเนินตามเป้าหมายด้านวิชาการ	2.74	0.63	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.78	6

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.75	0.74	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด	0.75	8
10. ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา	2.78	0.50	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด	0.73	9
โดยรวม	2.55	0.61	ปานกลาง	4.65	0.47	มากที่สุด	0.83	

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดพันธกิจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 10. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 8. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน

และติดตามผลการดำเนินตามเป้าหมายด้านวิชา และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน	2.73	0.75	ปานกลาง	4.51	0.50	มากที่สุด	0.65	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนต่อเนื่อง	2.73	0.68	ปานกลาง	4.53	0.50	มากที่สุด	0.65	8

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	2.35	0.57	น้อย	4.43	0.54	มาก	0.89	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัด กิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและ พัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน	2.41	0.57	น้อย	4.47	0.50	มาก	0.85	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดตารางเรียนและการจัดสอนแทน	2.66	0.56	ปานกลาง	4.56	0.50	มากที่สุด	0.71	6

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู	2.56	0.50	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด	0.81	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลงานดีเด่น	2.94	0.24	ปานกลาง	4.63	0.48	มากที่สุด	0.57	9
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูพัฒนาตนเองและวิชาชีพเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ และคุณวุฒิทางการศึกษา ให้มีผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ	2.57	0.50	ปานกลาง	4.55	0.50	มากที่สุด	0.77	5

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้	2.34	0.47	น้อย	4.55	0.54	มากที่สุด	0.94	1
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	2.73	0.45	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด	0.69	7
โดยรวม	2.60	0.48	ปานกลาง	4.55	0.50	มากที่สุด	0.75	

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและข้อที่ 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลงานดีเด่น และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการนิเทศการสอน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	2.43	0.72	น้อย	4.63	0.48	มากที่สุด	0.91	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ	2.27	0.44	น้อย	4.48	0.61	มาก	0.97	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน	2.43	0.58	น้อย	4.60	0.49	มากที่สุด	0.89	4

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมิน การจัดการเรียนการสอนของครูสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.47	0.50	น้อย	4.50	0.50	มาก	0.82	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น – จุดที่ ควรพัฒนาของครู และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	2.30	0.46	น้อย	4.31	0.46	มาก	0.87	5

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	2.18	0.56	น้อย	4.23	0.42	มาก	0.94	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับการนิเทศการสอน	2.57	0.49	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.86	6
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนา ด้านการนิเทศการสอนแก่ครู	2.64	0.64	ปานกลาง	4.65	0.68	มากที่สุด	0.76	9

ตาราง 20 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศการสอนของสถานศึกษาช่วยพัฒนาศักยภาพการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.29	0.55	น้อย	4.18	0.65	มาก	0.83	7
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	2.65	0.76	ปานกลาง	4.37	0.59	มาก	0.65	10
โดยรวม	2.42	0.57	น้อย	4.47	0.53	มาก	0.85	

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศการสอน และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศการสอนของสถานศึกษาช่วยพัฒนาศักยภาพการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modifled}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการบริหารหลักสูตร

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร	2.29	0.55	น้อย	4.46	0.50	มาก	0.95	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และฉบับปรับปรุงจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	2.40	0.49	น้อย	4.54	0.50	มากที่สุด	0.89	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจให้แก่ครูบุคลากรภายในสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร	2.51	0.59	ปานกลาง	4.39	0.61	มาก	0.75	7

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี	2.52	0.78	ปานกลาง	4.62	0.49	มากที่สุด	0.83	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียนพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง	2.65	0.48	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด	0.77	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา	2.72	0.45	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.74	8

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.42	0.64	น้อย	4.61	0.49	มากที่สุด	0.90	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วม ของครูผู้สอน บุคลากรและชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	2.65	0.48	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด	0.74	9
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากรและชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	2.77	0.60	ปานกลาง	4.58	0.49	มากที่สุด	0.65	10

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น		
10. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกระบวนการประเมินผลหลักสูตรของสถานศึกษามีความเหมาะสม และสามารถนำไปปรับปรุงหลักสูตร	2.49	0.50	น้อย	4.54	0.50	มากที่สุด	0.82	5
โดยรวม	2.54	0.56	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด	0.80	

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจให้แก่ครูบุคลากรภายในสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดพันธกิจ พบว่าต้องการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีบทบาทในการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของบุคลากรทุกฝ่ายให้เป็นไปตามแผนวิชาการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพของผู้เรียน พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากร และชุมชนในการร่วมกันกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา ตลอดจนมีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและทั่วถึง

2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน พบว่าต้องการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญและเพียงพอ เช่น ห้องสมุดและห้องปฏิบัติการต่าง ๆ พร้อมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการติดตาม ตรวจเยี่ยม และบริหารจัดการเวลาเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติมผ่านการจัดกิจกรรมเสริม หรือการสอนซ่อมเสริม พัฒนาความรู้และทักษะของนักเรียนให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการนิเทศการสอน พบว่าต้องการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศการสอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางการนิเทศอย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครู เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

4. ด้านการบริหารหลักสูตร พบว่าต้องการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งประสานความร่วมมือและขอความช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดของสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา โดยผู้บริหารและคณะครูร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และฉบับปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงดับความต้องการและจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนิเทศการสอน ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการบริหารหลักสูตร และด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ตามลำดับ จากจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 5 คน จาก 3 โรงเรียน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งสถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ประกอบด้วย

1. โรงเรียนบ้านสาวิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. โรงเรียนหนองอิเฒ่าวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. โรงเรียนโคกคำวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีดังนี้

1. ด้านการกำหนดพันธกิจ

“...การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาเป็นภารกิจที่ต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และครอบคลุมทุกมิติของการจัดการศึกษา ใช้กระบวนการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาผ่านการวิเคราะห์ SWOT ควบคู่กับข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (EMIS) เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดเน้นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ จากนั้นจึงจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู ตัวแทนผู้ปกครอง และผู้นำชุมชนเพื่อระดมความคิดเห็น ร่วมกันจัดทำร่างพันธกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนโรงเรียน เพิ่มการเชื่อมโยงกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อย่างสอดคล้องชัดเจน การมีส่วนร่วมดังกล่าวก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนไปด้วยกันและเป็นพลังขับเคลื่อนให้การดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักว่าการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษานั้น ต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายปลายทางคือ ‘ผู้เรียน’ พันธกิจที่ดีต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณภาพ และดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงเน้นให้พันธกิจมีความเฉพาะ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและศักยภาพของสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากผลการประเมินภายในโรงเรียนและความคาดหวังของผู้ปกครอง การวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายต้นสังกัดที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต่อผู้เรียน นำมาสู่การออกแบบพันธกิจที่มีเป้าหมายชัดเจน และ

กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จไว้สู่ระดับปฏิบัติการที่เกิดขึ้นได้จริง ซึ่งส่งผลให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นเอกภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดพันธกิจนั้นไม่ได้เป็นเพียงการเขียนข้อความสวยงามเพื่อติดประกาศในโรงเรียน แต่ต้องเป็นเครื่องมือที่สะท้อนเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยต้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครูได้ การใช้แนวคิด เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการการออกแบบพันธกิจที่มีสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษา ร่วมกันกับผู้ปกครอง และผู้นำชุมชนมาร่วมแสดงความเห็นในที่ประชุม ซึ่งนอกจากจะสร้างความร่วมมือแล้ว ยังเป็นการสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในบทบาทของสถานศึกษาด้วย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จากประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการจัดทำพันธกิจของโรงเรียน ข้าพเจ้าพบว่าผู้อำนายการโรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูอย่างดี โดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม และเสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดพันธกิจสถานศึกษา สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและนักเรียนในพื้นที่บริการ ทำให้พันธกิจสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรในชุมชน ข้าพเจ้าได้นำพันธกิจที่กำหนดไว้ไปเชื่อมโยงกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น STEM และการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่งเห็นผลอย่างชัดเจนในการพัฒนาผู้เรียน...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ถือเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินงานทั้งหมดในโรงเรียน ซึ่งการจัดทำพันธกิจ ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมการวิเคราะห์บริบท วิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปัญหาและความต้องการของผู้เรียน ไปจนถึงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกันในรูปแบบการประชุมทุกภาคส่วน ทำให้ครูมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมของโรงเรียน และสามารถนำพันธกิจไปใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลอย่างสอดคล้องกับแผนงานของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนในโรงเรียน...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดพันธกิจมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าพันธกิจของสถานศึกษาต้องไม่ใช่เพียงข้อความที่สวยงาม แต่ต้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู โดยเน้นความร่วมมืออย่างแท้จริง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และเป็นพลังขับเคลื่อนที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายเป็นแนวทางของตนเองและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือเปิดโอกาสผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกัน กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มาจุดเด่น-จุดที่พัฒนามาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใช้ในการดำเนินการพันธกิจ และมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

“...การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้เริ่มต้นจากครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูทั้งด้านวิชาการและด้านจิตวิญญาณความเป็นครู สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิด ได้ลงมือปฏิบัติ ได้ทำงานกลุ่ม และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ บรรยากาศในห้องเรียนต้องไม่กดดัน แต่ต้องเอื้อต่อการคิดอย่างสร้างสรรค์ จัดเวทีให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน และมีการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งในระดับห้องเรียนและภาพรวมของโรงเรียน โดยเน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงจัดสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนให้สะอาด สวยงาม และส่งเสริมการเรียนรู้ จึงจัดให้มีการนิเทศภายในเป็นประจำ พร้อมทั้งติดตามและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารเชิงระบบในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ โดยมีการวางแผนร่วมกับครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุน

การพัฒนาครูทั้งด้านเนื้อหาวิชาและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้มีความสะอาด ปลอดภัย และกระตุ้นความสนใจของนักเรียน ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ครูพัฒนาอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ท่านผู้อำนวยการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ท่านสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการ Active Learning และมีการพัฒนาครูผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเป็นระบบ ทั้งยังเน้นการสะท้อนผลการสอนแบบสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้าพเจ้าเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในตัวนักเรียนที่มีแรงจูงใจและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...จากการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการ ทำให้มองเห็นว่าท่านเป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัย เป็นมิตร และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนวคิดในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีการนิเทศ ติดตาม ให้คำแนะนำแก่ครูอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทำให้ข้าพเจ้ามีกำลังใจในการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้และกล้านำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในชั้นเรียน...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารมีแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เอื้อต่อการคิดวิเคราะห์ ผู้เรียนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นลงมือปฏิบัติ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่สะอาด ปลอดภัย และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน PLC การนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาได้อย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน มีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน เพื่อการสร้างภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างเสริมแรง ใจเชิงบวกให้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการพัฒนาสภาพ การจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และเพื่อการสร้างบรรยากาศเรียนการสอนของสถานศึกษา

3. ด้านการนิเทศการสอน

“...การนิเทศการสอนเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมาย และรูปแบบที่ชัดเจน โดยเน้นการนิเทศเชิงพัฒนา ไม่ใช่เชิงควบคุม ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นโค้ชมากกว่าผู้ตรวจสอบ โดยมีการสะท้อนผลการสอนแบบเป็นกันเอง เสนอแนะแนวทางแก้ไขในจุดที่ควรพัฒนา และส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศการสอนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและเน้นกระบวนการสะท้อนคิด การนิเทศจึงไม่ได้เป็นเพียงการสังเกต แต่เป็นการเข้าไปมีบทบาทร่วมวิเคราะห์การจัดการเรียนรู้กับครู เพื่อชี้แนะจุดเด่นที่ควรส่งเสริม และจุดที่ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีการบันทึกข้อมูลการนิเทศทุกครั้งและนำมาจัดทำรายงานผลเพื่อต่อยอดการพัฒนาครูทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้ครูศึกษาวิจัยในชั้นเรียน และเชื่อมโยงการนิเทศกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการนิเทศแบบต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยยึดหลักการ พัฒนามากกว่าประเมิน การนิเทศทุกครั้ง จะเตรียมตัวอย่างมีระบบ ศึกษาแผนการสอนของครูก่อนลงพื้นที่ จากนั้นจึงสังเกตชั้นเรียนจริง และพูดคุยสะท้อนผลหลังการสอนทันทีโดยใช้หลัก PDCA เพื่อกระตุ้นให้ครูวางแผนและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงผลการนิเทศกับการพัฒนาวิทยฐานะของครู เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างยั่งยืน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้อำนวยการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการนิเทศการสอน ซึ่งท่านใช้แนวทางที่เปิดกว้างและเน้นการสะท้อนผลการเรียนการสอนในลักษณะเสริมพลัง ไม่ใช่ตัดสินทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยที่จะเปิดใจแลกเปลี่ยนและพัฒนาแนวทางการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการมีความเข้าใจบริบทของแต่ละชั้นเรียนอย่างลึกซึ้ง ทำให้การนิเทศการสอนของท่านเป็นไปอย่างมีระบบการนิเทศ ท่านมักจะสังเกตจากพฤติกรรมของผู้เรียนและการ

ตอบสนองในห้องเรียน แล้วใช้การพูดคุยเชิงจิตวิทยาเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาวิธีการสอนให้เหมาะกับเด็ก ทำให้ครูผู้สอนรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริมอย่างแท้จริง จึงพยายามพัฒนาตนและทดลองกิจกรรมการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการสอน มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารยึดหลักการพัฒนาครูมากกว่าการควบคุม การนิเทศของผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน โดยมีแผนการนิเทศที่ชัดเจน เน้นการสังเกตห้องเรียนจริง การประชุมแจ้งผลการนิเทศการสอน และการสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุง ทั้งยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและเชื่อมโยงผลการนิเทศกับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศของสถานศึกษา และดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการนิเทศให้แก่ ครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาตนเองของครู มีการให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้ร่วมกันนิเทศ เพื่อนครู พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการติดตามประเมินผลติดตามการนิเทศ

4. ด้านการบริหารหลักสูตร

“...ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารหลักสูตรในฐานะเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการบริหารที่มีการวิเคราะห์หลักสูตรร่วมกับคณะครูทุกคนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน และสามารถเชื่อมโยงกับบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดรูปแบบการติดตาม ประเมินผล และนำข้อมูลไปใช้พัฒนาหลักสูตรในรอบถัดไป ซึ่งถือเป็นวงจรการบริหารที่ช่วยให้หลักสูตรไม่หยุดนิ่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 27 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนหลักสูตรที่เป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคิดเห็นของชุมชนมาประกอบการพัฒนาหลักสูตร นอกจากนี้ยังมีกระบวนการสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้การประชุม PLC ของครู เพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่น และตอบสนองความต้องการ

ผู้เรียนอย่างแท้จริง ที่เป็นไปตามหลักสูตร รวมถึงการวางแผนอบรมพัฒนาครูให้เข้าใจเป้าหมายของหลักสูตรในแต่ละปีการศึกษาอย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าการบริหารหลักสูตรต้องดำเนินไปอย่างมีส่วนร่วมและโปร่งใส จึงต้องมีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีครูทุกคนมีส่วนร่วมในการออกแบบ วิเคราะห์ และปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง จัดประชุมครูรายภาคเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลการสอน และใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับศักยภาพและบริบทของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับกระบวนการนำหลักสูตรสู่ห้องเรียน โดยเฉพาะในส่วนของการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้เรียน มีการสนับสนุนให้ครูแต่ละระดับชั้นวิเคราะห์หลักสูตรร่วมกัน พร้อมทั้งลงพื้นที่เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนผลหลังการสอนอย่างเปิดกว้าง เป็นแนวทางที่สร้างความเชื่อมั่นให้ครูรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร...”

(ครู โรงเรียนที่ 2, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

“...ในฐานะครูผู้สอน มองว่าผู้อำนวยการมีบทบาทสำคัญในการบริหารหลักสูตรโดยเริ่มจากการส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับมาตรฐานผลลัพธ์การเรียนรู้ ไปจนถึงการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ และที่สำคัญคือ ท่านมีการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ผ่านการประชุม PLC อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างครูและผู้บริหารในเรื่องการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีระบบ...”

(ครู โรงเรียนที่ 3, วันที่ 28 มีนาคม 2568: การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่า ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตร มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตรไปจนถึงการนำไปใช้จริงในห้องเรียน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้เรียน และใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน จัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ประชุม PLC อย่างสม่ำเสมอ และเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง

เพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการกำกับติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรภายในสถานศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับตัวชี้วัดอยู่เสมอ และส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลกรที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการและการอบรมหรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ล้วนมีจุดร่วมที่สำคัญคือ ความเข้าใจในบริบทของโรงเรียน การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสร้างระบบการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง ส่งผลให้การบริหารงานสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้เรียน ครู และชุมชนโดยรวม

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการมาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 24

ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดพันธกิจ องค์ประกอบที่ 1

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา	ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดพันธกิจมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าพันธกิจของสถานศึกษาต้องไม่ใช่เพียงข้อความที่สวยงาม แต่ต้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาครู
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษา	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเป็นแนวทางของตนเอง และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ เปิดโอกาส	

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา	โดยเน้นความร่วมมืออย่างแท้จริง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และเป็นพลังขับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากรและชุมร่วมกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา	4.ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มา จุดเด่น-จุดที่พัฒนามาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใช้ในการดำเนินการพันธกิจ และมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง	เคลื่อนที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายเป็นแนวทางของตนเองและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือเปิดโอกาสผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกัน กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา วิเคราะห์ประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มาจุดเด่น-จุดที่พัฒนามาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใช้ในการดำเนินการพันธกิจ และมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ด้านวิชาการของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา		
6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีความเหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา		
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้ บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน		

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
8. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และติดตามผลการดำเนินตามเป้าหมายด้านวิชาการ		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา		
10. ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา		

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน เพื่อการสร้างภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 3. ผู้บริหารมีการสร้างเสริมแรงใจเชิงบวกให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 4. ผู้บริหารมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาสภาพการจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา เพื่อการสร้างบรรยากาศเรียนการสอนของสถานศึกษา	ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารมีแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เอื้อต่อการคิดวิเคราะห์ ผู้เรียนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ลงมือปฏิบัติ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่สะอาด ปลอดภัย และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน PLC การนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาได้อย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน มีการส่งเสริม
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนต่อเนื่อง		
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัด กิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและ พัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน		
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดตารางเรียนและการจัดสอนแทน		
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู		

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
7. ผู้บริหารสถานศึกษามียกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลงานดีเด่น		ปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนเพื่อการสร้างภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างเสริมแรง ใจเชิงบวกให้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการพัฒนาสภาพ การจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและเพื่อการสร้างบรรยากาศเรียนการสอนของสถานศึกษา
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูพัฒนาตนเองและวิชาชีพเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ และคุณวุฒิทางการศึกษาให้มีผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอเหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้		
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิด ประโยชน์ต่อการเรียนการสอน		

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน องค์ประกอบที่ 3

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบและแนวทางของการนิเทศการสอนของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศของสถานศึกษา และดำเนินการ นิเทศอย่างต่อเนื่อง 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสะท้อนผลการนิเทศให้แก่ครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาตนเองของครู 3. ผู้บริหารมีการให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้ร่วมกันนิเทศเพื่อนครู พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลติดตามการนิเทศ	ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการสอน มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารยึดหลักการพัฒนาครูมากกว่าการควบคุม การนิเทศของผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน โดยมีแผนการนิเทศที่ชัดเจน เน้นการสังเกตห้องเรียนจริง การประชุมแจ้งผลการนิเทศการสอน และการสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุง ทั้งยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและเชื่อมโยงผลการนิเทศกับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศของสถานศึกษา และ
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้ อย่างเป็นระบบ		
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลการเรียน ประเมินการจัดการเรียนการสอนของครู มีความสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา		
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น – จุดที่ ควรพัฒนาของครู และสรุปประเมินผลหลัง การนิเทศการสอน		

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน		ดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการนิเทศให้แก่ ครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาตนเองของครู มีการให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้ร่วมกันนิเทศ เพื่อนครู พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการติดตามประเมินผลติดตามการนิเทศ
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับการนิเทศการสอน		
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ และแนวทางพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครู		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศการสอนของสถานศึกษาช่วยพัฒนาศักยภาพการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน นำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน		

ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตร องค์ประกอบที่ 4

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร 2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และฉบับปรับปรุง จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษาในการ ใช้หลักสูตร 4. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี 5. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียนพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2. ผู้บริหารสถานศึกษามี การกำกับติดตามประเมินผล การใช้หลักสูตร 3. ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรภายใน สถานศึกษา 4. มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับตัวชี้วัดอยู่เสมอ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการและการอบรมหรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	ผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการบริหารหลักสูตร มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตรไปจนถึงการนำไปใช้จริงในห้องเรียน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้เรียน และใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน จัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ประชุม PLC อย่างสม่ำเสมอ และเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางในการดำเนินการ

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา		พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการกำกับติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรภายในสถานศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับตัวชี้วัดอยู่เสมอ และส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลกรที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการและการอบรมหรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือ จากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา		
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วม ของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชนในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา		
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการ บริหารหลักสูตรสถานศึกษา		
10. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกระบวนการประเมินผลหลักสูตรของสถานศึกษามีความเหมาะสมและสามารถนำไปปรับปรุงหลักสูตร		

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
(ร่าง)

1. หลักการ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการปฏิรูปนักเรียนยุคใหม่ ปฏิรูปครูยุคใหม่ ปฏิรูปโรงเรียนยุคใหม่ และปฏิรูประบบการบริหารจัดการยุคใหม่ โลกปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะด้านการศึกษาที่มีการเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อก้าวเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นผู้เรียนให้สามารถแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์ สื่อสาร ก้าวทันเทคโนโลยี โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารและครูต้องเป็นแรงขับเคลื่อน เพื่อส่งต่อผู้เรียนให้ก้าวทันยุคของการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการเรียนรู้ ใช้เทคนิคและวิธีการเรียนรู้ผลักดันให้ผู้เรียนมีความรู้และสะสมประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงได้ ซึ่งการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดทักษะ 3R4C รวมถึงการฝึกทักษะอาชีพ งานฝีมือ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อก้าวทันการจัดการศึกษายุคใหม่โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้ได้มากที่สุด การจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญต่อผู้เรียนในการเสริมทักษะการทำงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการสื่อสาร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมยุคปัจจุบันเพราะในยุคของการปรับเปลี่ยนเพื่อก้าวทันเทคโนโลยีในโลกแห่งความเจริญก้าวหน้าที่ใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร เป็นตัวกลางในการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว กระแสการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในสังคมปัจจุบันส่งผลต่อการดำรงชีวิต คุณภาพด้านการศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถตอบโจทย์การการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า การศึกษาคือ ความเจริญงอกงาม (Education is Growth) ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตร เนื้อหา กระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูประบบครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา มุ่งยกระดับวิชาชีพครู ปฏิรูปทรัพยากร ปฏิรูประบบประกัน ปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีที่มุ่งให้เกิดประโยชน์และคุณค่าในรูปแบบที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน การเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรร

ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเปรียบเหมือนจอมทัพที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จึงจะเหมาะสมกับสถานภาพปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (SWOT Analysis) ทราบถึงจุดอ่อน อุปสรรคของการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีต่อการดำเนินงานให้เป้าประสงค์บรรลุผลสัมฤทธิ์ซึ่งจากการประเมิน ศักยภาพทางยุทธศาสตร์และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้โรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้านวิชาการอยู่ในปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยผลคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยผลคะแนนระดับประเทศ ชี้ให้เห็นถึงการเรียนของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานวิชาการและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและความสามารถสูง พัฒนาตนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งยังคาดหวังให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา สามารถเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (มาตรฐานการศึกษาของชาติ, 2561) การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดของโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการค่อนข้างสูงจึงจะสามารถพัฒนางานวิชาการอันเป็นหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคตได้

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการนิเทศการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.85) ลำดับที่ 2 ด้านการกำหนดพันธกิจ ($PNI_{modified}$ = 0.82) ลำดับที่ 3 ด้านการบริหารหลักสูตร ($PNI_{modified}$ = 0.80) และลำดับที่ 4 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.75) เพื่อใช้ใน

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาใช้ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% ได้แก่ การสังเกตต้นแบบที่ดี การมอบหมายงาน 2) การศึกษาดูงาน 20% ได้แก่ การสอนงาน การช่วยเหลือแนะนำ 3) การฝึกอบรม 10% ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติงาน ระยะเวลาการดำเนินโปรแกรมใช้เวลารวม 110 ชั่วโมง โดยเริ่มต้นด้วยการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ และฝึกอบรมให้ความรู้ แล้วจึงกำหนดพันธกิจ และวางแผนพัฒนาบริหารหลักสูตรร่วมกัน โดยมีการวางแผนสำหรับการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษาในสัปดาห์สุดท้ายของการดำเนินงานโปรแกรมเป็นการสรุปผล ถอดบทเรียน และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมจะต้องจัดทำรายงานการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอรายงานผลการพัฒนาวิชาการเพื่อรายงานผลการพัฒนาหรือการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมด้วย

ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางวิชาการอย่างรอบด้าน ซึ่งโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นนี้ มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้โดยปรับประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้ตามความต้องการของสถานศึกษา เนื่องจากประเด็นการพัฒนาวิชาการ โปรแกรมได้กำหนดให้ได้มาจากการประชุมและระดมความคิดร่วมกันภายในสถานศึกษา เพื่อให้ได้ประเด็นการพัฒนาวิชาการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ในการพัฒนา นอกจากจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของสถานศึกษาไปพร้อมกันด้วย ในการนำโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในก่อนเปิดภาคเรียนปีการศึกษาใหม่ ผู้บริหารสามารถกำหนดช่วงเวลาในการใช้โปรแกรม โดยวางแผนการใช้โปรแกรมได้ตามความเหมาะสม

2. เป้าหมาย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ

3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการสอน และ4) การบริหารหลักสูตร

4. เนื้อหาความรู้

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งเป็น 4 Module ดังนี้

Module 1 การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

การกำหนดพันธกิจ เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นการให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดพันธกิจมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าพันธกิจของสถานศึกษาต้องไม่ใช่เพียงข้อความที่สวยงาม แต่ต้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู โดยเน้นความร่วมมืออย่างแท้จริง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และเป็นพลังขับเคลื่อนที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายเป็นแนวทางของตนเองและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือเปิดโอกาสผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกัน กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มาจุดเด่น-จุดที่พัฒนามาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใช้ในการดำเนินการพันธกิจ และมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและ ความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้าน วิชาการของสถานศึกษา

ชุดที่ 2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วม ภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

ชุดที่ 3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของ สถานศึกษา

Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารมีแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เอื้อต่อการคิดวิเคราะห์ ผู้เรียนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น

ลงมือปฏิบัติ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่สะอาด ปลอดภัย และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน PLC การนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาได้อย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน มีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน เพื่อการสร้างภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างเสริมแรง ใจเชิงบวกให้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการพัฒนาสภาพ การจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และเพื่อการสร้างบรรยากาศเรียนการสอนของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ชุดที่ 2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ชุดที่ 3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ชุดที่ 4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

Module 3 การนิเทศการสอน

การนิเทศการสอน เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการสอน มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารยึดหลักการพัฒนาครูมากกว่าการควบคุม การนิเทศของผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน โดยมีแผนการนิเทศที่ชัดเจน เน้นการสังเกตห้องเรียนจริง การประชุมแจ้งผลการนิเทศการสอน และการสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุง ทั้งยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและเชื่อมโยงผลการนิเทศกับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศของสถานศึกษา และดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการนิเทศให้แก่ ครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาตนเองของครู มีการให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้ร่วมกันนิเทศ เพื่อนครู พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการติดตามประเมินผลติดตามการนิเทศ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

ชุดที่ 2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

ชุดที่ 3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน

ชุดที่ 4 การประเมินผลการนิเทศการสอน

Module 4 การบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตร เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตร ไปจนถึงการนำไปใช้จริงในห้องเรียน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้เรียน และใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน จัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ประชุม PLC อย่างสม่ำเสมอ และเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการกำกับติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรภายในสถานศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับตัวชี้วัดอยู่เสมอ และส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการและการอบรมหรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร

ชุดที่ 2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร

ชุดที่ 3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

5. กระบวนการเรียนรู้

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็น โมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวศิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70 % (Learning by doing) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

2. การศึกษาดูงาน 20 % (Site visit) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดย

ผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

3. การฝึกอบรม 10 % (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากหนังสือ และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง



ตาราง 26 แสดงกิจกรรม รูปแบบการพัฒนาการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
- การลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
- การประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
Module 1 การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา ชุดที่ 2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา ชุดที่ 3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา	- การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 6 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 21 ชั่วโมง	30 ชั่วโมง
Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ชุดที่ 2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา ชุดที่ 3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ชุดที่ 4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง

ตาราง 26 (ต่อ)

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
Module 3 การนิเทศการสอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา ชุดที่ 2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา ชุดที่ 3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน ชุดที่ 4 การประเมินผลการนิเทศการสอน	- การฝึกอบรม 4 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 8 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 28 ชั่วโมง	40 ชั่วโมง
Module 4 การบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร ชุดที่ 2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ชุดที่ 3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง
สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
รวมทั้งสิ้น		113 ชั่วโมง 30 นาที

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

ตาราง 27 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

กระบวนการเรียนรู้	กิจกรรมการเรียนรู้
รูปแบบที่ 1 การฝึกอบรม (Learning by Courses)	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
รูปแบบที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site visit)	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
รูปแบบที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing)	1. กิจกรรมการจัดประชุม 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 30 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 30 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหาความรู้ กระบวนการเรียนรู้ การประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (110 ชั่วโมง)

หลักการ	เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
เป้าหมาย	1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
วัตถุประสงค์	1) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่เสมอ
เนื้อหาความรู้	Module 1 การกำหนดพันธกิจ จำนวน 30 ชั่วโมง Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน จำนวน 20 ชั่วโมง Module 3 การนิเทศการสอน จำนวน 40 ชั่วโมง Module 4 การบริหารหลักสูตร จำนวน 20 ชั่วโมง
กระบวนการเรียนรู้	กระบวนการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 110 ชั่วโมง 1) เตรียมการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 2) การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มี การบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบและบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) สรุปและรายงานผลการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปและอภิปรายผล
การวัดและประเมิน	1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อน ระหว่างและหลังเข้ารับการพัฒนา 2) ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

รายการประเมิน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม						
1.1 ความสำคัญของหลักการ	3.80	1.10	มาก	4.00	1.22	มาก
1.2 ความชัดเจนของหลักการ	3.80	1.10	มาก	3.60	0.89	มาก
1.3 การนำหลักการไปใช้	4.20	0.84	มาก	4.00	1.00	มาก
2. วัตถุประสงค์						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่เสมอ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3. เป้าหมาย						
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.20	0.45	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4. เนื้อหาความรู้						
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.3 เนื้อหากับระยะเวลา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.4 Module 1 การกำหนดพันธกิจ	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.5 Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.6 Module 3 การนิเทศการสอน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
4.7 Module 4 การบริหารหลักสูตร	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5. กระบวนการเรียนรู้						
5.1 การฝึกอบรม (Training)	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
6. การวัดและประเมินผล						
6.1 การประเมินผลก่อนระหว่างและหลังการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
6.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.48	0.46	มาก	4.58	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 28 ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และ 4.58 ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมา สรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สรุปผล

จากการวิจัยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.53, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการนิเทศการสอน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.56, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการนิเทศการสอน

1.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ด้านการนิเทศการสอน
2) ด้านการกำหนดพันธกิจ
3) ด้านการบริหารหลักสูตร
4) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยมีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และ 4.58 ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่

1) หลักการ
2) เป้าหมาย
3) วัตถุประสงค์
4) เนื้อหาความรู้ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่
   1. การกำหนดพันธกิจ
   2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
   3. การนิเทศการสอน
   4. การบริหารหลักสูตร
5) กระบวนการเรียนรู้
6) ประเมินผล

ผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับ มากที่สุด

อภิปราย

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถนำผลการวิจัย นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดพันธกิจ และเมื่อนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแต่ละด้านมาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการบริหารหลักสูตร และด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ตามลำดับ

ซึ่งผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเด่นในด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจการเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา เพื่อการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา ผลการพัฒนา จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีความต้องการด้านการกำหนดพันธกิจให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินการสร้างเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาสะท้อนถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ค่านิยม ค่ามาตรฐานและพฤติกรรม สามารถชี้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดพันธกิจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติยา สุดบนิด (2568) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยต่ำสุดคล้องคล้องกัน คือ ด้านการนิเทศการสอน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมาภรณ์ สารพล (2568) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ จริยาภรณ์ คำละมูล (2567) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทวัส สุดชารี (2566) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดคล้องคล้องกัน คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชา วิชาชัย (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) เป้าหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหาความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การกำหนดพันธกิจ Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน Module 3 การนิเทศการสอน และ Module 4 การบริหารหลักสูตร 5) กระบวนการเรียนรู้ และ 6) การประเมินผล กระบวนการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม ซึ่งการวัดและประเมินแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินหลังการพัฒนา ผลการ

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยอธิบายได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยการจัดรูปแบบโครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ นั้น สามารถนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความรู้ความเข้าใจ มีเทคนิควิธีการและทักษะการบริหารงานการศึกษาเกิดประสิทธิภาพขึ้นในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษาและเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายต่อไป ดังนั้นร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จึงมีความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ค่านิยม ค่ามาตรฐานและพฤติกรรมซึ่งต้องมีความชัดเจน ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา รวมถึงการสื่อสารและการทำความเข้าใจการประกาศใช้ และเผยแพร่เป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบและเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา 2) การเสริมสร้างบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา การจัดการด้านบรรยากาศในโรงเรียน เพื่อให้ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ส่งเสริมความรู้ความสามารถทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการศึกษาหาความรู้และการเรียนรู้ และเป็นการส่งเสริมศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษาให้เข้มแข็งและยั่งยืน โดยมุ่งให้เกิดการเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน 3) การนิเทศการสอน เป็นกระบวนการตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนในด้านวิธีการสอน การจัดการชั้นเรียน การพัฒนานักเรียนบนพื้นฐานของความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการนิเทศและความเป็นกัลยาณมิตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน โดยนำกระบวนการวิจัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 4) การบริหารหลักสูตร การจัดทำแผนการบริหารการจัดการเรียนการสอนทั้งแผนงานโดยรวม แผนงานย่อย และปฏิทินการปฏิบัติงาน สำหรับงานหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานสื่อและนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน งานการวัดและประเมินผลนักเรียน งานการพัฒนาศักยภาพของครู งานการพัฒนาศักยภาพนักเรียน การปฏิบัติงานทุกงาน โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีมและวงจรคุณภาพ PDCA มาออกแบบขั้นตอนปฏิบัติงาน สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การนิเทศการสอน ดังนั้น จึงควรสนับสนุนให้มีการตรวจสอบข้อบกพร่องหรือจุดที่ควรได้รับการพัฒนาด้านการนิเทศการสอน อย่างเร่งด่วนเพื่อให้ทราบข้อบกพร่องและเร่งหาทางแก้ไขต่อไป

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดพันธกิจ ดังนั้น จึงควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา โดยเกิดจากความร่วมมือของทุก ๆ ฝ่าย ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับที่ 1 คือ การนิเทศการสอน จึงควรมุ่งเน้นการอบรมให้ความรู้ในการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการนิเทศและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ ในการวิเคราะห์ จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาในการนิเทศการสอนให้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษา มีการถ่ายทอดกระบวนการ นิเทศให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษา สร้างความร่วมมือในสถานศึกษาให้ครูได้ร่วมพัฒนาและใน การนิเทศการสอน สร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา เพื่อการนิเทศการสอนที่หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม ตลอดจนมีการสะท้อนผลและการประเมินผล การนิเทศอย่างถูกต้อง การนำผลการนิเทศประกอบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และงานวิชาการของสถานศึกษา

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางการในการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในสังกัด พร้อมทั้งนิเทศ ติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ ตามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาจุดเด่น-จุดด้อย ทั้งที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการและปัจจัยที่มีต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาที่ค้นพบ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการรวมพลังทำงานเป็นทีมหรือด้านอื่น ๆ ของสมรรถนะหลัก 5 ประการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษาทฤษฎีฐานราก*. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กนกอร สมปราชญ์ (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา.* ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน.* กรุงเทพมหานคร: ธาราอักษรการพิมพ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551* . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 256*1. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2568). *แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

กวี วงศ์พุฒ. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กัญภร เอี่ยมพญา, นิวัตต์ น้อยมณี, อภิชาติ อนุกูลเวช และ ดาวประกาย ระโส. (2564). *การจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์*. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

กาญจนา สุระคำ. (2562). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

กิตติยา สุดบนิด. (2568). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กิริตา บุญศัพท์ และ กล้า ทองขาว. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3*. วารสารสุทธิปริทัศน์.

จริยาภรณ์ คำละมูล. (2567). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core Competency)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชวลิต ชูกำแพง. (2551). *การพัฒนาหลักสูตร.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2538). *ศิลปะการเป็นผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวิล มาตรเลี่ยม. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

ทิศนา แขมมณี. (2557). *ศิลปะและศาสตร์แห่งการสอน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธัญญามาส โลจนานนท์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทซิลลิคฟาร์มาจำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯฯ : ข้าวฟ่าง.

น้องนุช ธราดลรัตนากร และ ณัฐพล รำไพ. (2563). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีมัลติมีเดียเชิงปฏิสัมพันธ์ตามแนวคอนสตรัคติวิสซึมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีของครูประจำการ. วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.*

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2534). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2551). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุวิริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2554). *หลักการการวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวิริยาสาส์น.

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สือเสริมกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

ปิยพร บุญใบ (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พนัส ด้วงเอก. (2555). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

พระจันทอง จนฺทโชโต และ อุทัย ภิรมย์รื่น. (2561). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาและการบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารการพยาบาล การสาธารณสุขและการศึกษา.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2561). *การพัฒนากลไกขับเคลื่อนระบบการผลิตและพัฒนาครูสมรรถนะสูงสำหรับประเทศไทย 4.0.* กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

พัชรา วาณิชวศิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

พิทวัส สุดชารี. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เพ็ญนภา พลับฉิม. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ภาวนี ธารงเลิศฤทธิ์. (2553). *การบริหารจัดการหลักสตรในโรงเรียน: บริหารให้เป็นจัดการให้ดี.* วารสารวิชาการ.

รังสรรค์ ประเสริฐ์ศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ธนชัชการพิมพ์.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2551). *การนิเทศการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

รุ่งฤดี อุทุม. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

รุจิร์ ภู่สาระและจันทรานี สงวนนาม. (2545). การพัฒนาหลักสูตร:ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

วัชรา เล่าเรียนดี. (2552). *รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด พิมพ์ครั้งที่ 4.* คณะศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วัลลภ ปุยสุวรรณ์. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิชัย วงษใหญ่ และ มารุต พัฒผล. (2552). *จากหลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรสถานศึกษากระบวนทัศใหม่การพัฒนา.* กรุงเทพฯ : จรัลสนิทวงศการพิมพ์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ.(2554). *ผู้บริหารและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานรัฐ* . กรุงเทพฯ: โฟรเพซ.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2551). *การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร ทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยละพัฒนา.* วารสารบริหารการศึกษา ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิดทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสิทธิ.

วิษณุ จุลวรรณ. (2547). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี.* พระนครศรีอยุธยา: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

โศภิษฐ์ โรจนรักษ์. (2545). *ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories).* สืบค้นเมื่อ กรกฎาคม 2567. จากออนไลน์ https://www.gotoknow.org/posts/376994.

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่.* กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์.

สมหมาย อ่ำดอนกลอย. (2556). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.* วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (Servant Leadership in Organization: Concept, Principle, Theory and Research).* ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.* กาฬสินธุ์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-2570).* กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561.* กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *คู่มือการดำเนินงานตามแนวทางการนำสมรรถนะหลัก 5 ประการ สู่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566—2570).* ราชกิจจานุเบกษา.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2552). *การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สิริฉัตร รัตนสุวรรณ์ และตรัยภูมินทร์ ตรีตรีศวร. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2.* การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.

สุพัฒตรา ธิพรพันธ์. (2561). *การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.* กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร.* กรุงเทพฯ : สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, 2(1), 1–15.

อภิชา วิชาชัย. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อรุณชยั กัณฑภา. (2548). *การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอชะอำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

อัจฉรา นิยมาภา. (2561). *การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สักทอง : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 learning model*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อิสระ ชอนบุรี. (2563). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อุ่นตา นพคุณ. (2543). *การศึกษาตลอดชีวิตในศตวรรษที่ 21*. วารสารครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุมาภรณ์ สารพล. (2568). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Acheson, K. A., & Gall, M. D. (2003*). Techniques in the clinical supervision of teachers-preservice and Inservice applications (3rd ed.).* New York: Longman.

Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A Model of School Success: Instructional Leadership*. Dissertation Doctor of Philosophy the Ohio State University.

Alig-Mielcarek, Jana M. & W.K.Hoy. (2005). *A Theoretical and Empirical Analysis of the Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership*. (Online). Available: http://72.14.235.104/search?q=cache:P2iwpAZ4GAwJ:www.coe.ohio-state.edu.

Anderson, M. H. (2009). *Academic leadership program development: A process model.* Innovative Higher Education, 33(1), 47-60.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. 3rd ed. Great Britain: Kogan Page Limited.

Astin, A. W. (2012). *Assessment for excellence: The philosophy and practice of assessment and evaluation in higher education*. Rowman & Littlefield Publishers.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction: Elements of Program Development, Developer Effective Student Services Program.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bensimon, E. M. (2007). *The challenge of leadership development in the academy.* The Leadership Quarterly, 18(6).

Berman, P. and McLaughlin, M.W. (1977). *Federal Programs Supporting Educational Change,* Vol. VII: Factors Affecting Implementation and Continuation. Santa Monica, California: The Rand Corporation.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard University Press.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.* John Wiley & Sons.

Boone, E.J. (1992). *Developing programs in adult education.* Prospect Heights. Brooklyn: Waveland Press.

Borden, V. M. H. (2017). *A Theory of Change Approach to Program Development and Evaluation.* Journal of Social Work Education.

Caffarella, Rosemarys. (2002). *Planning: Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators Trainers and Staff Developers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Carter, C.J. and Klotz, J. (1990). *What principals must know before assuming the role of instructional leader.* Indiana: Indiana University.

Charney, C. and K. Conway. (2005). *The Trainer's Tool Kit. 2nd ed*. New York: American Management Association.

Chen, H. T. (1990). *Theory - Driven Evaluation*. California: Sage.

Chen, H. T., & Rossi, P. H. (2010). *The theory-driven approach to validity. Evaluation & the Health Professions,* 33(3), 243-266.

Copeland, W.D. & Boyan, N.J. (1978). *Instructional supervion training program*. Columbus: Charles E. Merril.

Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.

DuBrin, A. J. (2004). *Leadership: Researchfindings, practice, and skills*. (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Dyer, J. H. et al. (2013). *The innovative dilemma: How to overcome the challenges of collaborative problem solving.* Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Glatthorn, Allan A. (1984). *Differentiate abstract international*. Washington D.C.: Association of Supervision and Curriculum Development.

Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction: A developmental approach*. (2nded.). Boston: Allyn & Baco

Glickman, C. D. et al. (2010). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach (8th ed)*. Boston: Allyn and Bacon.

Glickman, Gordon, Ross-Gordon. (2009). *The basic guide to supervision and instruction leadership.* The United States of America.

Goldhammer, R., Anderson, R. H. & Krajewski, & R. J. (1980). *Clinical Supervision: Special Methods for the Supervision of Teacher.* (2nd ed). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Good, Carter. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw Hill.

Hadi Rashed Al Ajmi. (2024). *Principals' Leadership Skills to Meet the National Strategy for Education in Basic Schools*. Elementary Education. Saudi Arabia Open University, Saudi Arabia.

Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). *Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals.* Elementary School Journal

Hallinger, P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329–352.

Heck, R. H. & Hallinger, P. (2009). *Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. American Educational Research Journal,* 46, 626–658.

Hopkins, K. D. (2001). *Comic book nation: The transformation of youth culture in America*. n.p.

Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). *The relationship between school administrators' leadership styles,* school culture, and organizational image. Sage Open, 10(1), 2158244020902081.

Kanaya, T., Light, D., & Culp, K. M. (2005). *Factors influencing outcomes from a technology focused professional development program*. Journal of Research on Technology in Education, 37(3), 313-329.

Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). *Principal's management competencies in improving the quality of education.* Journal of social work and Science Education, 1(2), 181-193.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities.* Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.

Krug, R.E. (1992). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press. Krug, S.E. (1993). *Leadership craft and the crafting of school leaders.* Phi Delta Kappan, 75(3), 240-244.

Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring.* Educational Administration Quarterly.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–299.

Marrone, J. A., & Marek-Sadowska, M. (2015). *Leadership program development: Developing leadership skills through practice.* Journal of Leadership Education, 14(2), 193-205.

McCauley, C.D. (1986). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook for leadership development.* San Francisco: Jossey Bass.

McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership.* California: Corwin Press, inc.

McEwan, E. K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership.* (2nd ed.). California: Corwin Press, Inc.

Moore, E.H., Gallagher, D.H. & Bagin, D.R. (2012). *The school and community relations.* 11th ed. London: Pearson.

Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: What is Andragogy.* Chicago: Follet

Kohlberg, L. (1976). *Moral Stages and Moralization: Development and Behavior*. New York: Holt Rinehart & Winston.

Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2018). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (7th ed.). Pearson.

Ramazan Atasoy. (2020). *The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change*. Turkey Ministry of National Education.

Robbins, S. P.. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Application*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rogers, T. (2000). *"Destination Industry" Conference: A twenty-First Century.* New York: Addition Wesley Longman.

Supovitz, J.A. & Poglinco, S.M. (2001). *Instructional leadership in a standard based reform*. Philadelphia: Consortium of Policy Research in Education.

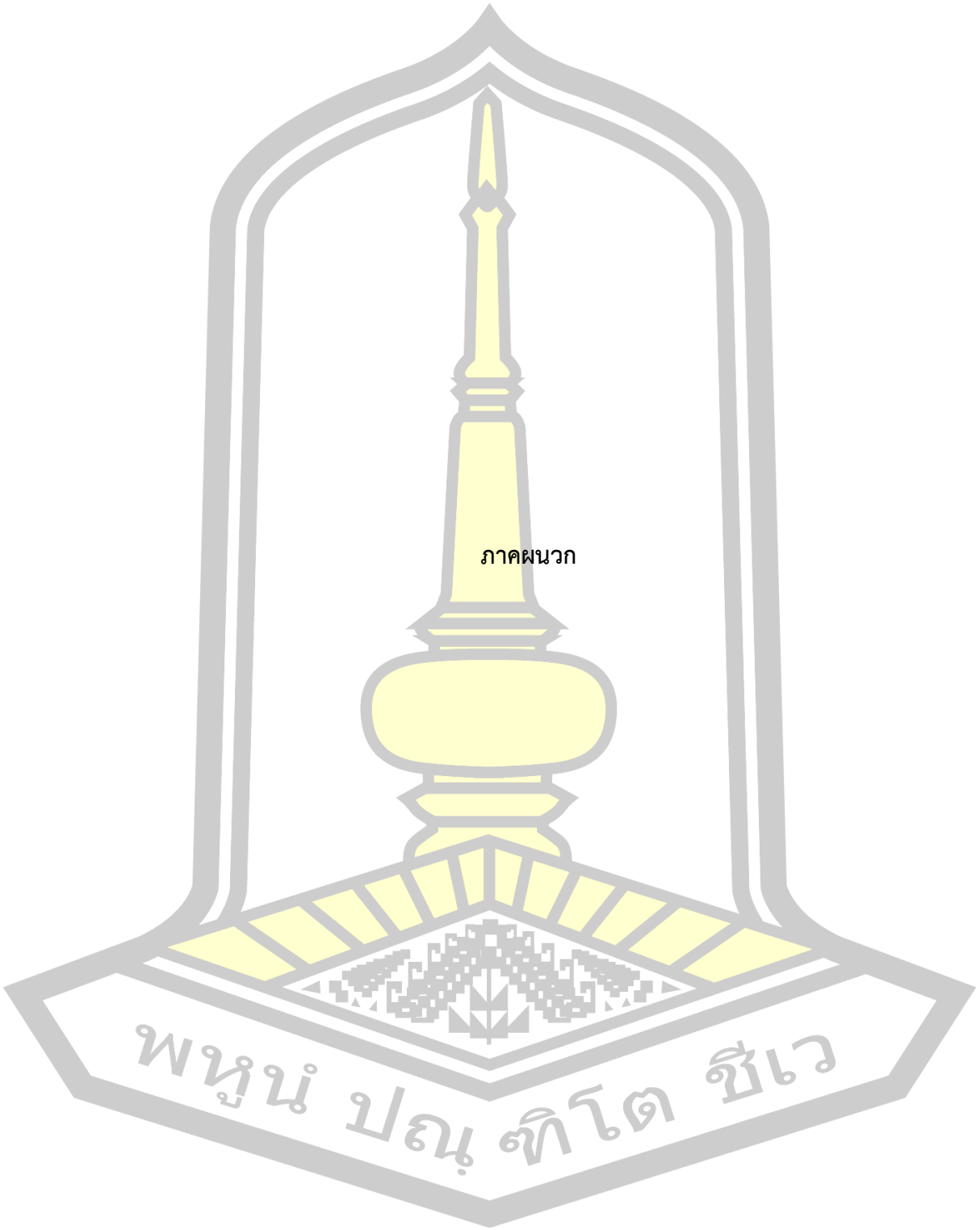
Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Weber, J.R. (2002). *Leading the Instructional Program.* [online]. Available from: https://eric.ed.gov/?id=ED309513. accessed 21 September 2020.

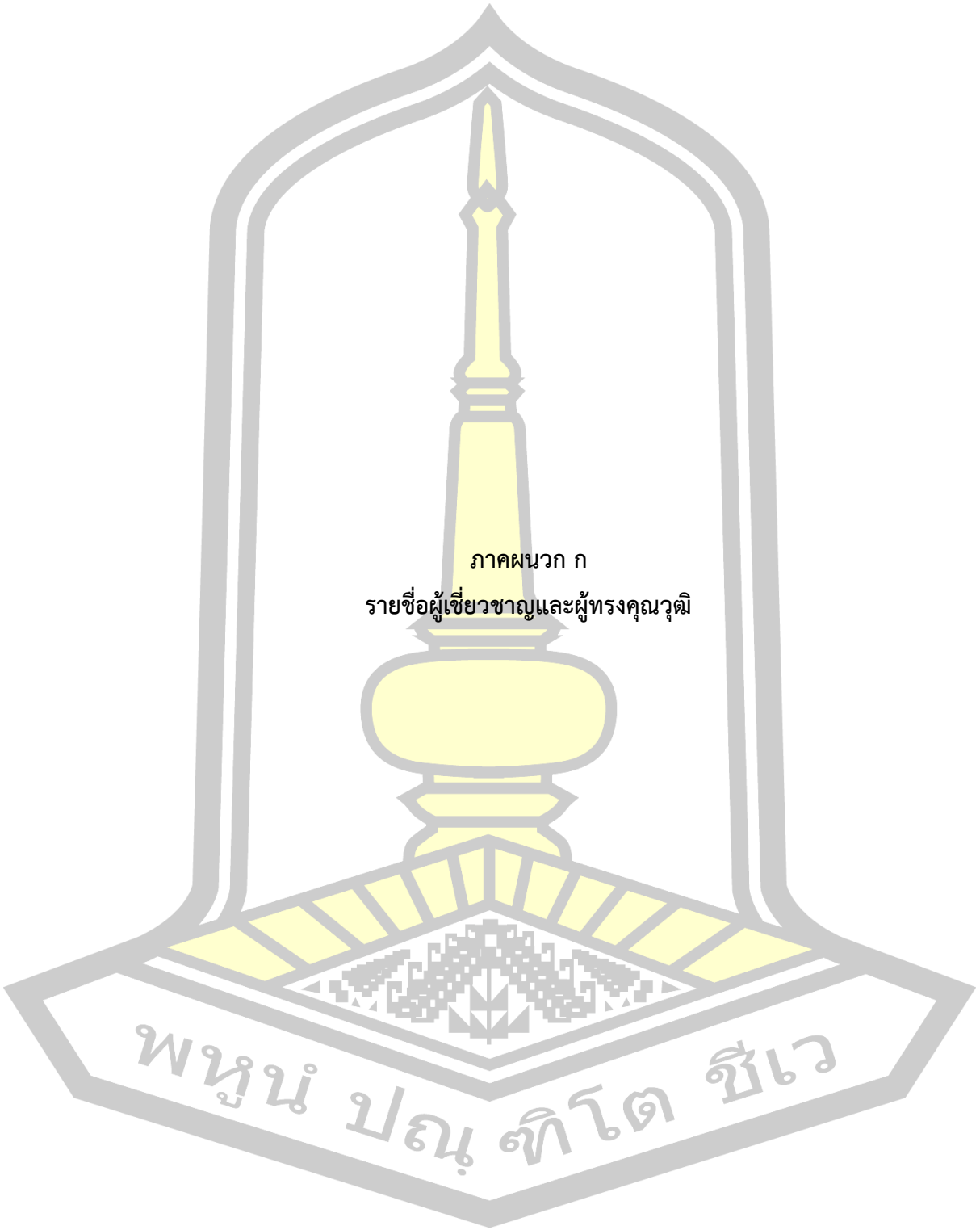
Weber, R. P. (2008). *Basic content analysis.* Sage publications.

Zepeda, S. J., & Mayorga, M. C. (2015). *The role of academic leaders in promoting student success.* Journal of Educational Leadership in Action, 3(2), 1-14.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ อาจารย์ประจำภาควิชาและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้านภาวะผู้นำ
2. ดร.สนิท ประหา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.รุ้งเพ็ชร หัตถามาศ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนโคกประสิทธิ์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
4. ดร.ประคอง จุลสอน ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
5. นางสาวสุทธิพร สาโคตร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงไทยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
3. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
4. นายไพรรัตน์ พันธุ์ทุม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแวงฮี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
5. นายนิกสันต์ ทองวิเศษ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลองค์การบริหารส่วนตำบลคลองขาม สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลคลองขาม อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษา ครู ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. นายสมบัติ พันธ์โพธิ์คา ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะ: ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสาวิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

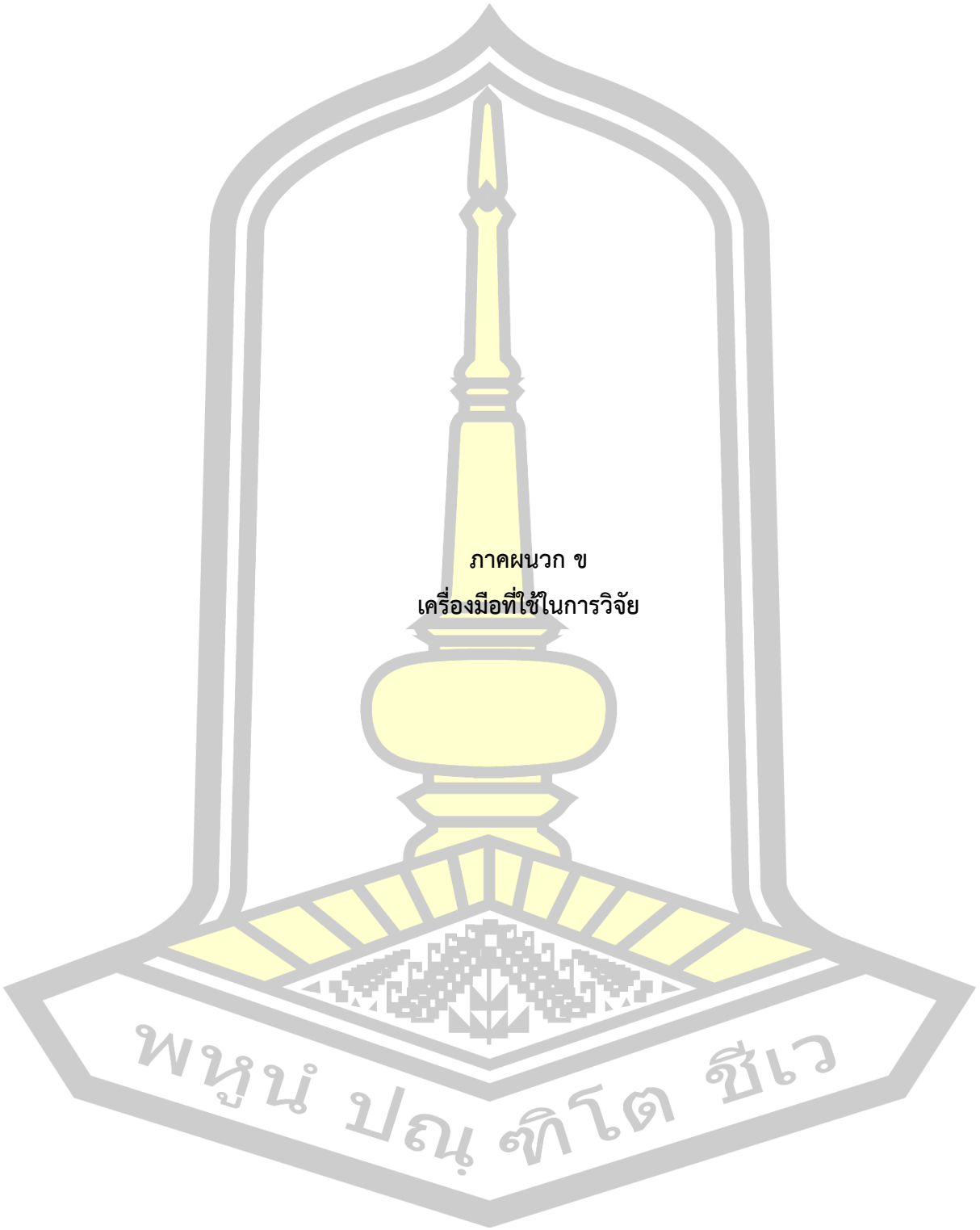
2. นายสุพจน์ นามล้ำ ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะ: ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองอิเฒ่าวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. นางสาวน้ำตาล โชติชื่น ตำแหน่ง: ครู วิทยฐานะ: ครูชำนาญการ โรงเรียนหนองอิเฒ่าวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

4. นางสุทธดา รักษานาม ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะ: ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกคำวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

5. นางสาวสมประสงค์ อาจฤทธิ์ ตำแหน่ง: ครู วิทยฐานะ: ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโคกคำวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 40 ข้อ

3. การตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด เพราะคำตอบจากแบบสอบถามนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น

4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามจึงจะถือว่าสมบูรณ์ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวอัจฉรา สารผล
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 098-6461693



แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าหัวข้อที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครู

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

☐ 0 - 5 ปี

☐ 5 - 10 ปี

☐ 10 - 15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

5. ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (ตั้งแต่ 119 คนลงมา)

☐ โรงเรียนขนาดกลาง (ตั้งแต่ 120 – 719 คน)

☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 720 – 1,679 คน)

☐ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 40 ข้อ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า

2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก
3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย
1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

คำนิยาม

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 การกำหนดพันธกิจ											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา										
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษา										
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา										

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 การกำหนดพันธกิจ (ต่อ)											
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากรและชุมร่วมกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ด้านวิชาการของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา										
6	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีความเหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินและติดตามผลการดำเนินตามเป้าหมายด้านวิชาการ										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา										
ด้านที่ 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน										

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านที่ 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (ต่อ)											
2	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนต่อเนื่อง										
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดตารางเรียนและการจัดสอนแทน										
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามียกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มีผลงานดีเด่น										
8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ และคุณวุฒิทางการศึกษา ให้มีผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน										

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านที่ 3 การนิเทศการสอน											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ										
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมิน การจัดการเรียนการสอนของครูสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น – จุดที่ควรพัฒนาของครู และสรุปประเมินผลหลัง การนิเทศการสอน										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศการสอน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครู										

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านที่ 3 การนิเทศการสอน (ต่อ)											
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศการสอนของสถานศึกษาช่วยพัฒนาศักยภาพการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน										
ด้านที่ 4 การบริหารหลักสูตร											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และฉบับปรับปรุง จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี										
5	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียนพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง										
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา										

ข้อที่	ข้อมูลการดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		ระดับความคิดเห็น					ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านที่ 4 การบริหารหลักสูตร (ต่อ)											
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วม ของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา										
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา										
10	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกระบวนการประเมินผลหลักสูตรของสถานศึกษามีความเหมาะสม และสามารถนำไปปรับปรุงหลักสูตร										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

“ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม”

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว



แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การบริหารหลักสูตร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

นางสาวอัจฉรา สารผล
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 098-6461693

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....ตำแหน่ง.....

2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....

3. วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์ .....

4. ผู้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 : รายการสัมภาษณ์

การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ควรมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกำหนดพันธกิจ ควรมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการส่งเสริมบรรยากาศกสนเนรยนการสอน ควรมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการนิเทศการสอน ควรมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารหลักสูตร ควรมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

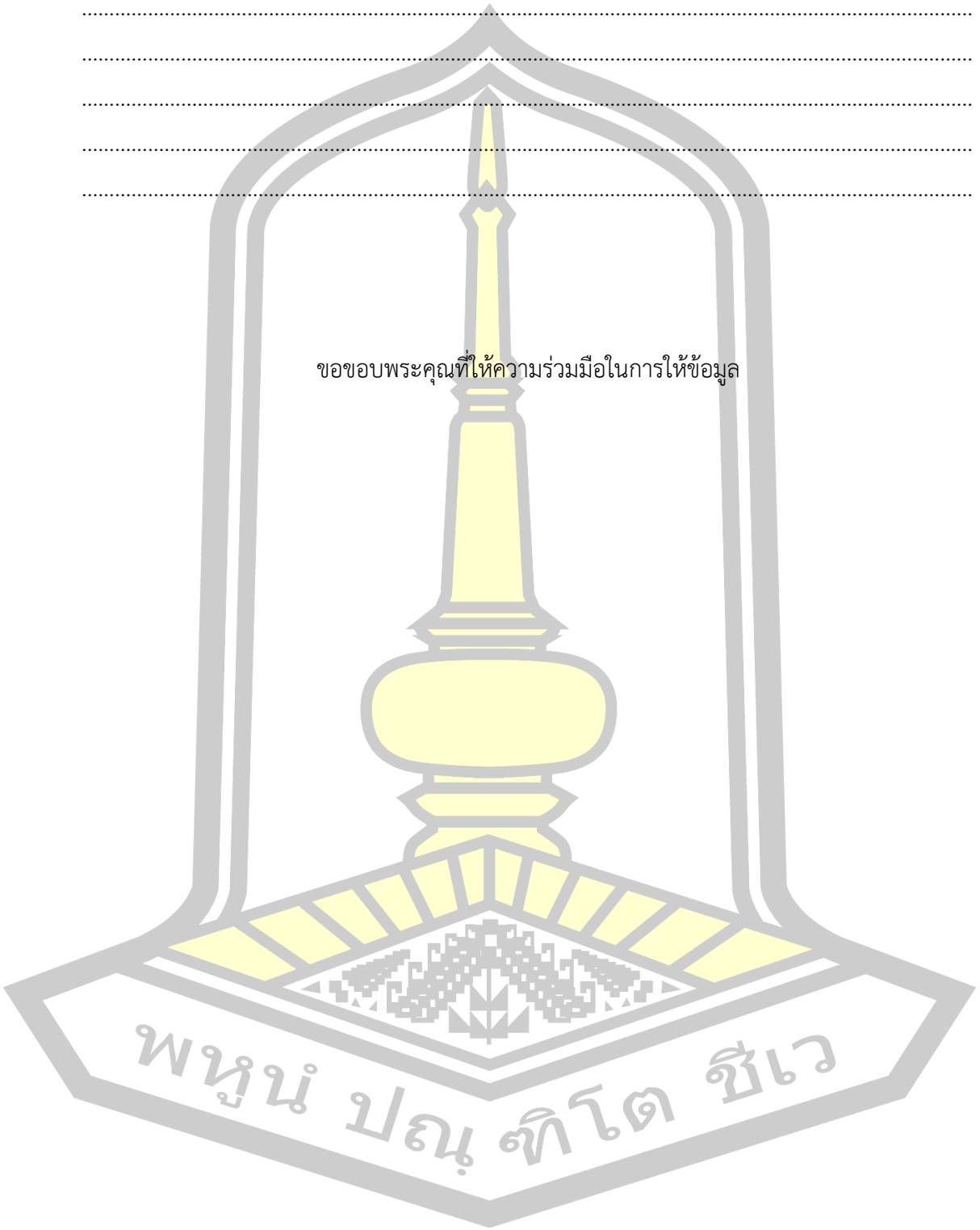
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล



แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ– สกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด .....สาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก

3 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงใน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

รายการประเมิน	**ความเหมาะสม**					**ความเป็นไปได้**				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการของโปรแกรม										
1.1 ความชัดเจนของหลักการ										
1.2 ความสำคัญของหลักการ										
1.3 การนำไปใช้										
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
2.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ										
2.2 ความครอบคลุมขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา										
3. เป้าหมายของโปรแกรม										
3.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา										
3.2 เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. เนื้อหาความรู้ของโปรแกรม										
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
4.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										
4.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
4.4 Module 1 การกำหนดพันธกิจ										
4.5 Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน										
4.5 Module 3 การนิเทศการสอน										
4.7 Module 4 การบริหารหลักสูตร										
5. กระบวนการเรียนรู้										
5.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง										
5.2 การศึกษาดูงาน										
5.3 การฝึกอบรม										
6. การประเมินผล										
6.1 การประเมินผล ก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา										
6.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการประเมิน										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

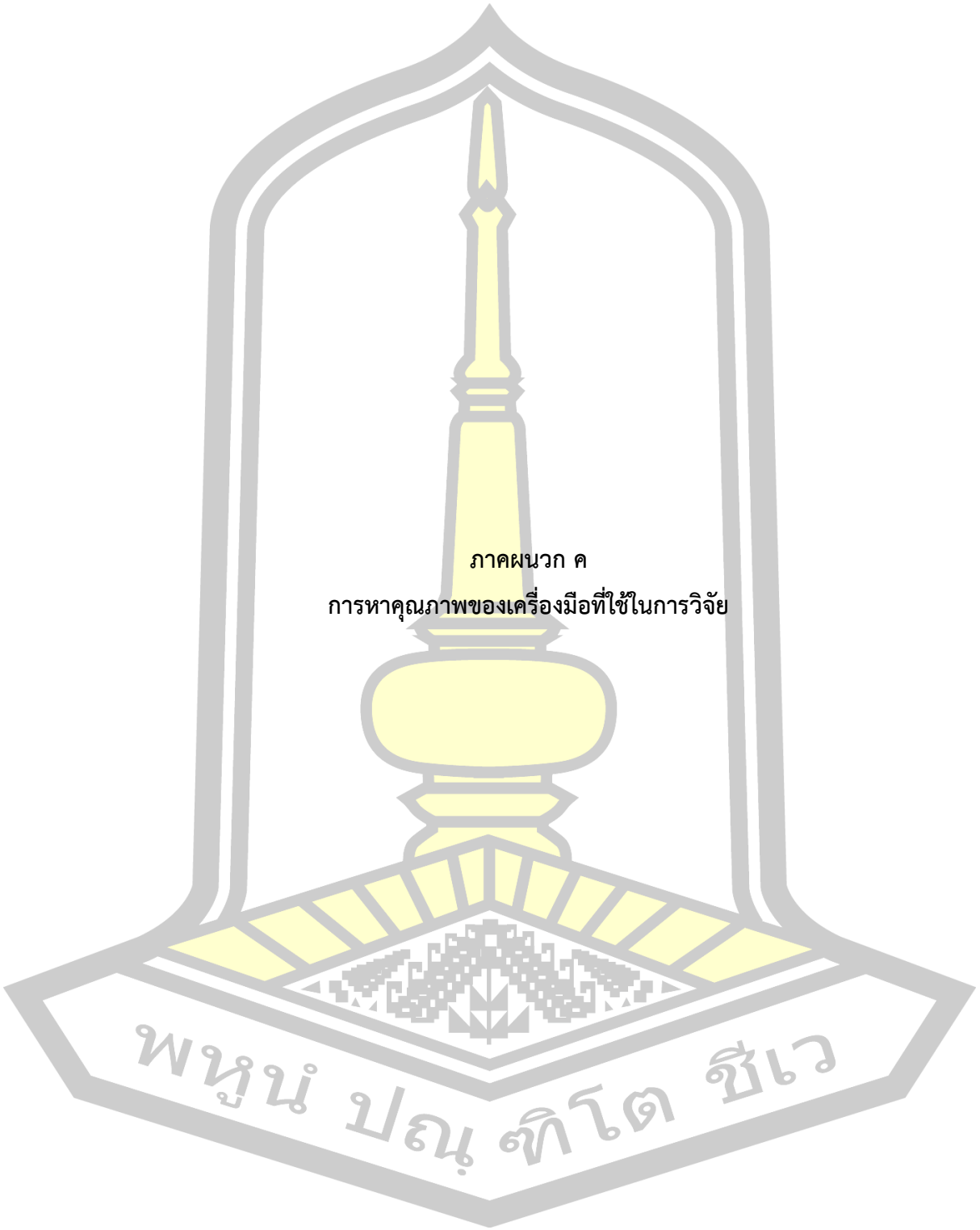
.....

.....

ลงชื่อ (.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีว



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

<u>คำชี้แจง</u> ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญกรอกข้อมูลทั่วไปของท่านเพื่อการอ้างอิงที่ถูกต้องต่อไป

1. ชื่อ-สกุล .....
2. ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)

   [ ] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ [ ] รองศาสตราจารย์

   [ ] ศาสตราจารย์ [ ] ตำแหน่งอื่น ๆ .....
3. ตำแหน่งทางการบริหาร/ตำแหน่งหน้าที่

   [ ] คณบดี [ ] รองคณบดี

   [ ] ประธานสาขา [ ] อาจารย์

   [ ] ผู้อำนวยการโรงเรียน [ ] ตำแหน่งอื่น ๆ .....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....

   สถาบัน.....
5. ความเชี่ยวชาญ

   [ ] ระเบียบวิธีวิจัย [ ] การวัดและประเมินผลการศึกษา

   [ ] การบริหารการศึกษา [ ] ภาวะผู้นำทางวิชาการ

   [ ] อื่น ๆ คือ .....
6. ข้อมูลอื่นๆ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

.....

.....

โทร.....

Email.....

ส่วนที่ 2 การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

<u>คำชี้แจง</u> ให้ท่านช่วยพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อ สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรด้านนั้นหรือไม่ โดยให้ท่านขีดเครื่องหมายถูก ✓ ลงในช่อง [ ] เพื่อแสดงความคิดเห็นจากการพิจารณาความสอดคล้องตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ หรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

<u>คำชี้แจง</u> ให้ท่านพิจารณาว่าข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล สามารถใช้เก็บข้อมูลได้หรือไม่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	**ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ**
เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง	[ ] สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ [ ] ควรปรับปรุง **ข้อเสนอแนะ**.....
วุฒิการศึกษาสูงสุด [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก	[ ] สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ [ ] ควรปรับปรุง **ข้อเสนอแนะ**.....
ตำแหน่งปัจจุบัน [ ] ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารสถานศึกษา [ ] ครู	[ ] สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ [ ] ควรปรับปรุง **ข้อเสนอแนะ**.....

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ประสบการณ์การทำงาน [ ] น้อยกว่า 1 ปี [ ] 1 – 5 ปี [ ] 6 - 10 ปี [ ] มากกว่า 10 ปี	[ ] สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ [ ] ควรปรับปรุง **ข้อเสนอแนะ**.....
ขนาดของโรงเรียน (ตามเกณฑ์ สพฐ.) ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก ☐ โรงเรียนขนาดกลาง ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	[ ] สามารถใช้เก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้ [ ] ควรปรับปรุง **ข้อเสนอแนะ**.....

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารหลักฐานงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษา ได้ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

ดัชนีเนื้อหา	**จำนวนข้อ**	**ร้อยละ**	**หมายเหตุ**
1. การกำหนดพันธกิจ	10	25	ข้อ 1 – 10
2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	10	25	ข้อ 11 – 20
3. การนิเทศการสอน	10	25	ข้อ 21 – 30
4. การบริหารหลักสูตร	10	25	ข้อ 31 - 40
รวมทั้งสิ้น		100%	40 ข้อ

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

1. การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การระบุบทบาท หน้าที่ หรือพันธะที่องค์กรหรือหน่วยงานมีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพันธกิจเป็นกรอบแนวทางที่กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งช่วยให้การทำงานขององค์กรมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

ดัชนีเนื้อหา	1. การกำหนดพันธกิจ	ผลการพิจารณา IC			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา				
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้าน วิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษา				
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากรและชุมชนร่วมกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา				
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อ สื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ด้านวิชาการ ของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียได้รับทราบ เพื่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา				
6	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีความเหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา				
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้ บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้ บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน				
8	ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และติดตามผลการดำเนินตามเป้าหมายด้านวิชาการ				

9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นของครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา				
10	ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา				

2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน หมายถึง การสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและผู้สอน เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่

ดัชนีเนื้อหา	**2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน**	**ผลการพิจารณา IC**			**ข้อเสนอแนะ**
		+1	**0**	**-1**	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน				
2	ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนต่อเนื่อง				
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัด กิจกรรมในลักษณะต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน				
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดตารางเรียนและการจัดสอนแทน				
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู				
7	ผู้บริหารสถานศึกษามียกย่อง ชมเชยหรือประกาศ เกียรติคุณให้ครูที่มีผลงานดีเด่น				

8	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ และคุณวุฒิทางการศึกษา มีผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ				
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน				

3. การนิเทศการสอน หมายถึง กระบวนการที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ การส่งเสริม และการประเมินผล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีคุณภาพ

ดัชนีเนื้อหา	**3. การนิเทศการสอน**	**ผลการพิจารณา IC**			**ข้อเสนอแนะ**
		+1	**0**	**-1**	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ				
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วม ในการดำเนินการนิเทศการสอน				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ผลการเรียนประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา				
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น – จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน				

6	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน				
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหรือเวทีเพื่อเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับการนิเทศการสอน				
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน				
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการนิเทศการสอนของสถานศึกษาช่วยพัฒนาศักยภาพการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน				

4. การบริหารหลักสูตร หมายถึง กระบวนการวางแผน พัฒนา ดำเนินการ และประเมินผลการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนด โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมตามมาตรฐานการศึกษา รวมถึงการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน สภาพแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงของสังคม

ดัชนีเนื้อหา	**4. การบริหารหลักสูตร**	**ผลการพิจารณา IC**			**ข้อเสนอแนะ**
		+1	**0**	**-1**	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร				
2	ผู้บริหารมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และฉบับปรับปรุง				
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา				
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้แก่ครูบุคลากรภายในสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร				

5	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้หลักสูตรเพื่อการพัฒนาผู้เรียนพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง				
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา				
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา				
8	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วม ของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา				
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตร				
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

สรุปผลการประเมิน/ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

...../...../.....

ตารางที่ 1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการกำหนดพันธกิจ								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการนิเทศการสอน								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
ด้านการบริหารหลักสูตร								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
ด้านการกำหนดพันธกิจ		
1	0.89	0.99
2	0.88	0.98
3	0.85	0.99
4	0.92	0.98
5	0.94	0.99
6	0.95	0.99
7	0.95	0.99
8	0.88	0.98
9	0.92	0.99
10	0.94	0.99
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน		
1	0.93	0.99
2	0.89	0.99
3	0.93	0.99
4	0.94	0.99
5	0.93	0.99
6	0.93	0.99
7	0.90	0.99
8	0.95	0.99
9	0.96	0.99
10	0.91	0.99

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
ด้านการนิเทศการสอน		
1	0.97	0.95
2	0.94	0.95
3	0.93	0.91
4	0.96	0.95
5	0.96	0.94
6	0.96	0.93
7	0.92	0.93
8	0.97	0.96
9	0.97	0.95
10	0.90	0.96
ด้านการบริหารหลักสูตร		
1	0.97	0.95
2	0.94	0.96
3	0.94	0.96
4	0.96	0.96
5	0.94	0.93
6	0.95	0.94
7	0.92	0.95
8	0.97	0.96
9	0.97	0.96
10	0.91	0.97

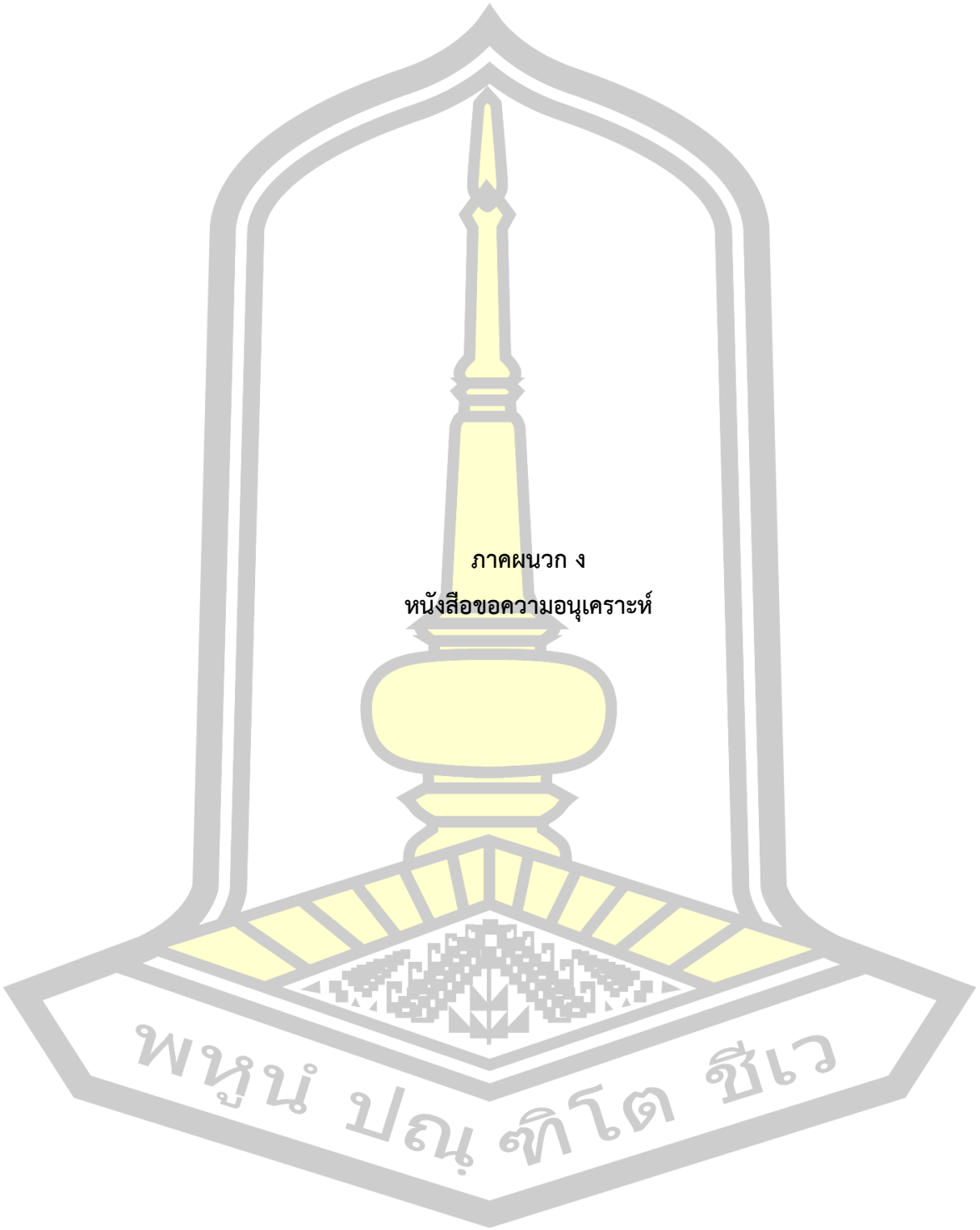
ตารางที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.730	40

ตารางที่ 4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.576	40

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ ว577 **วันที่** 5 กุมภาพันธ์ 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.สนิท ประหา

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม บริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.รุ้งเพ็ชร หัตถามาศ

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม บริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ประคอง จุลสอน

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม บริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ว300

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นางสาวสุทธิพร สาโคตร

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม บริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4371-9800 ต่อ 6216



ที่ อว 0605.5(2)/ ว578 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพินิจราษฎร์บำรุง

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว578 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงไทยวิทยาคม

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว578 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนแคนโนนเปลือยวิทยา

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว578 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนสุข

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว578 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงสาศิลปะสถาน

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว578 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำโอวิทยา

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1253 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกคำวิทยา

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4374-3174
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1253 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองอิเฒ่าวิทยา

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4374-3174
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



ที่ อว 0605.5(2)/ ว1253 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มีนาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสาวิทยาสรรพ์

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4374-3174
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0986461693



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4371-9852 ภายใน 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว.1743 วันที่ 19 พฤษภาคม 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4371-9852 ภายใน 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว.1743 วันที่ 19 พฤษภาคม 2568
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

นางสาวอัจฉรา สารผล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว.1743

คณศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมบัติ พันธ์โพธิ์คา

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล **นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจาย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว.1743

คณศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไพรรัตน์ พันธุ์ทม

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล **นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจาย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852



ที่ อว 0605.5(2)/ว.1743

คณศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 พฤษภาคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิกสันต์ ทองวิเศษ

ด้วย นางสาวอัจฉรา สารผล **นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนืองเฉลิม **เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้**

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
โทรสาร 0-4371-9852



ภาคผนวก จ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

จัดทำโดย
นางสาวอัจฉรา สารผล
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พหุน ปญฺญาโต ชีเว

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหาความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และการประเมินผล ในส่วนที่ 2 การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และได้อธิบายถึงรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรมนี้จะเป็นนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงกันได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทุกท่าน ขอขอบคุณเจ้าของผลงานและเอกสารทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อัจฉรา สารผล
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณ ฑิโต ชีวโก

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการปฏิรูปนักเรียนยุคใหม่ ปฏิรูปครูยุคใหม่ ปฏิรูปโรงเรียนยุคใหม่ และปฏิรูประบบการบริหารจัดการยุคใหม่ โลกปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะด้านการศึกษาที่มีการเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อก้าวเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นผู้เรียนให้สามารถแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์ สื่อสาร ก้าวทันเทคโนโลยี โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารและครูต้องเป็นแรงขับเคลื่อน เพื่อส่งต่อผู้เรียนให้ก้าวทันยุคของการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการเรียนรู้ ใช้เทคนิคและวิธีการเรียนรู้ผลักดันให้ผู้เรียนมีความรู้และสะสมประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงได้ ซึ่งการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดทักษะ 3R4C รวมถึงการฝึกทักษะอาชีพ งานฝีมือ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อก้าวทันการจัดการศึกษายุคใหม่โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้ได้มากที่สุด การจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญต่อผู้เรียนในการเสริมทักษะการทำงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการสื่อสาร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมยุคปัจจุบันเพราะในยุคของการปรับเปลี่ยนเพื่อก้าวทันเทคโนโลยีในโลกแห่งความเจริญก้าวหน้าที่ใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร เป็นตัวกลางในการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว กระแสการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในสังคมปัจจุบันส่งผลต่อการดำรงชีวิต คุณภาพด้านการศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถตอบโจทย์การการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า การศึกษาคือ ความเจริญงอกงาม (Education is Growth) ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตร เนื้อหา กระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูประบบครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา มุ่งยกระดับวิชาชีพครู ปฏิรูปทรัพยากร ปฏิรูประบบประกัน ปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีที่มุ่งให้เกิดประโยชน์และคุณค่าในรูปแบบที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน การเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเปรียบเหมือนจอมทัพที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จึงจะเหมาะสมกับสถานภาพปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (SWOT Analysis) ทราบถึงจุดอ่อน อุปสรรคของการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ที่มีต่อการดำเนินงานให้เป้าประสงค์บรรลุผลสัมฤทธิ์ซึ่งจากการประเมิน ศักยภาพทางยุทธศาสตร์และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทัศนคติในการพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้โรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณภาพด้านวิชาการอยู่ในปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยผลคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยผลคะแนนระดับประเทศ ชี้ให้เห็นถึงการเรียนของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครู การบริหารงานวิชาการและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาในสถานศึกษาปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและความสามารถสูง พัฒนาตนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งยังคาดหวังให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา สามารถเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (มาตรฐานการศึกษาของชาติ, 2561) การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดของโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการค่อนข้างสูงจึงจะสามารถพัฒนางานวิชาการอันเป็นหัวใจหลักในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคตได้

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการนิเทศการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.85) ลำดับที่ 2 ด้านการกำหนดพันธกิจ ($PNI_{modified}$ = 0.82) ลำดับที่ 3 ด้านการบริหารหลักสูตร ($PNI_{modified}$ =

0.80) และลำดับที่ 4 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ($PNI_{modified}$ = 0.75) เพื่อใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 มาใช้ประกอบด้วย การเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์ 70% ได้แก่ การสังเกตต้นแบบที่ดี การมอบหมายงาน การเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น 20% ได้แก่ การสอนงาน การช่วยเหลือแนะนำ และการเรียนรู้จากหลักสูตร 10% ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติงาน ระยะเวลาการดำเนินโปรแกรมใช้เวลารวม 90 ชั่วโมง โดยเริ่มต้นด้วยการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ และฝึกอบรมให้ความรู้แล้วจึงกำหนดพันธกิจ และวางแผนพัฒนาบริหารหลักสูตรร่วมกัน โดยมีการวางแผนสำหรับการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศและศักยภาพทางวิชาการของสถานศึกษา และในสัปดาห์สุดท้ายของการดำเนินงานโปรแกรม เป็นการสรุปผล ถอดบทเรียน และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมจะต้องจัดทำรายงานการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และนำเสนอรายงานผลการพัฒนาวิชาการเพื่อรายงานผลการพัฒนาหรือ การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมด้วย

ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างบุคลากรและสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำทางวิชาการอย่างรอบด้าน ซึ่งโปรแกรมที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้นนี้ มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้โดยปรับประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้ตามความต้องการของสถานศึกษา เนื่องจากประเด็นการพัฒนาวิชาการ โปรแกรมได้กำหนดให้ได้มาจากการประชุมและระดมความคิดร่วมกันภายในสถานศึกษา เพื่อให้ได้ประเด็นการพัฒนาวิชาการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่ในการพัฒนา นอกจากจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการของสถานศึกษาไปพร้อมกันด้วย ในการนำโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในก่อนเปิดภาคเรียนปีการศึกษาใหม่ ผู้บริหารสามารถกำหนดช่วงเวลาในการใช้โปรแกรม โดยวางแผนการใช้โปรแกรมได้ตามความเหมาะสม

2. เป้าหมาย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ

3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ มีทักษะ มีความชำนาญในการบริหารและการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งมีบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย เจตคติ มีความฉลาดทางอารมณ์ในการสร้างวิสัยทัศน์ การบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น ส่งเสริมการกระตุ้นการใช้ปัญญา พัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร พัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การบริหารหลักสูตร

4. เนื้อหาความรู้

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งเป็น 4 Module ดังนี้

Module 1 การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้

การกำหนดพันธกิจ เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นการให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดพันธกิจมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าพันธกิจของสถานศึกษาต้องไม่ใช่เพียงข้อความที่สวยงาม แต่ต้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู โดยเน้นความร่วมมืออย่างแท้จริง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และเป็นพลังขับเคลื่อนที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันและความต้องการของสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายเป็นแนวทางของตนเองและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การประสานความร่วมมือเปิดโอกาสผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกัน กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มาจุดเด่น-จุดที่พัฒนามาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจใช้ในการดำเนินการพันธกิจ และมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและ ความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้าน วิชาการของสถานศึกษา

ชุดที่ 2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วม ภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

ชุดที่ 3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของ สถานศึกษา

Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารมีแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เอื้อต่อการคิดวิเคราะห์ ผู้เรียนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ลงมือปฏิบัติ และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ภายใต้สภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่สะอาด ปลอดภัย และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน PLC การนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาได้อย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน มีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน เพื่อการสร้างภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างเสริมแรง ใจเชิงบวกให้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการพัฒนาสภาพ การจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และเพื่อการสร้างบรรยากาศเรียนการสอนของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ชุดที่ 2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ชุดที่ 3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ชุดที่ 4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

Module 3 การนิเทศการสอน

การนิเทศการสอน เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการสอน มีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารยึดหลักการพัฒนาครูมากกว่าการควบคุม การนิเทศของผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน โดยมีแผนการนิเทศที่ชัดเจน เน้นการสังเกตห้องเรียนจริง การประชุมแจ้งผลการนิเทศการสอน และการสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุง ทั้งยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและเชื่อมโยงผลการนิเทศกับการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศของสถานศึกษา และดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่อง มีการสะท้อนผลการนิเทศให้แก่ ครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาตนเองของครู มีการให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้ร่วมกันนิเทศ เพื่อนครู พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการติดตามประเมินผลติดตามการนิเทศ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

ชุดที่ 2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

ชุดที่ 3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน

ชุดที่ 4 การประเมินผลการนิเทศการสอน

Module 4 การบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตร เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตร ไปจนถึงการนำไปใช้จริงในห้องเรียน ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้เรียน และใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน จัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ประชุม PLC อย่างสม่ำเสมอ และเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางในการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการกำกับติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรภายในสถานศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับตัวชี้วัดอยู่เสมอ และส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการและการอบรมหรือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร

ชุดที่ 2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร

ชุดที่ 3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

5. กระบวนการเรียนรู้

การพัฒนาผู้บริหารสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็น โมเดลที่ได้รับ

การพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวศิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70 % (Learn by doing) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

2. การศึกษาดูงาน 20 % (Site visit) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 30 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

3. การฝึกอบรม 10 % (Learn by Courses) ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้จากบทความ 3) การเรียนรู้จากบทเรียน และ 4) การศึกษาด้วยตนเอง

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

กระบวนการเรียนรู้	กิจกรรมการเรียนรู้
รูปแบบที่ 1 การฝึกอบรม (Learning by Courses)	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
รูปแบบที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site visit)	1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
รูปแบบที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing)	1. กิจกรรมการจัดประชุม 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม และ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง แสดงกิจกรรม รูปแบบการพัฒนาการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
- การลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
- การประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
Module 1 การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา ชุดที่ 2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา ชุดที่ 3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา	- การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 6 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 21 ชั่วโมง	30 ชั่วโมง
Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ชุดที่ 2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา ชุดที่ 3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ชุดที่ 4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง

ตาราง (ต่อ)

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
Module 3 การนิเทศการสอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา ชุดที่ 2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา ชุดที่ 3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน ชุดที่ 4 การประเมินผลการนิเทศการสอน	- การฝึกอบรม 4 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 8 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 28 ชั่วโมง	40 ชั่วโมง
Module 4 การบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร ชุดที่ 2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ชุดที่ 3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง
สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
พิธีปิด		30 นาที
รวมทั้งสิ้น		**113 ชั่วโมง 30 นาที**

6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 30 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 30 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหาความรู้ กระบวนการเรียนรู้ การประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (110 ชั่วโมง)

หลักการ

เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

เป้าหมาย

1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2) การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
2) เพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่เสมอ

เนื้อหาความรู้

Module 1 การกำหนดพันธกิจ	จำนวน 30 ชั่วโมง
Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	จำนวน 20 ชั่วโมง
Module 3 การนิเทศการสอน	จำนวน 40 ชั่วโมง
Module 4 การบริหารหลักสูตร	จำนวน 20 ชั่วโมง

กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนา 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกอบรม และใช้เวลาในการพัฒนาตามหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ (70 : 20 : 10) จำนวนทั้งสิ้น 110 ชั่วโมง

1) เตรียมการพัฒนา โดยการปฐมนิเทศและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์
2) การดำเนินการพัฒนา โดยการบรรยายเนื้อหา ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบและบูรณาการจากการปฏิบัติงานจริงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา
3) สรุปและรายงานผลการพัฒนา โดยการนำเสนอรายงานผลการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปและอภิปรายผล

การวัดและประเมิน

1) การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ก่อน ระหว่างและหลังเข้ารับการพัฒนา
2) ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ภาพประกอบ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ส่วนที่ 2
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

Module 1
การกำหนดพันธกิจ

1. หลักการ

เป็นการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์ และพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษา

2. เป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในเรื่องการวิเคราะห์สภาพปัญหาและ ความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา

2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเรื่องการพัฒนาแนวทางการพัฒนา การมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจแนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

4. เนื้อหาความรู้

1. การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา

2. แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

3. แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

5. กระบวนการเรียนรู้

1. การฝึกอบรม (Learn by courses)

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของของการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ในหัวข้อการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้าน วิชาการของสถานศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา และแนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา และแนวทางการติดตามประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

2. การศึกษาดูงาน (Site visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการ

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาใน การพัฒนาหรือบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอ ข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

4. สื่อ / เครื่องมือ
   - สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
   - สไลด์นำเสนอ (Power point)
   - วีดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
   - ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลจากใบงาน
3. การนำเสนอผล

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ใบงานที่ 1

Module 1 การกำหนดพันธกิจ

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนด และพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริม สนับสนุน ให้แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Module 2
การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

1. หลักการ

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศเรียนการสอนเพื่อยการระดับผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัย และเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการแหล่งเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในของสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

2. เป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจใน การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
4. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4. เนื้อหาความรู้

1. การกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

2. แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา

3. การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

4. แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5. กระบวนการเรียนรู้

1. การฝึกอบรม (Learn by courses)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของของการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ในหัวข้อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน - ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน แนวทางการส่งเสริมสนับสนุน การจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

2. การศึกษาดูงาน (Site visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการ และมีการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนที่ดี

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมแนวทางในการบริหารงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการพัฒนาหรือบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

4. สื่อ / เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- สไลด์นำเสนอ (Power point)
- วีดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
- ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลจากใบงาน
3. การนำเสนอผล

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ใบงานที่ 2

Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการสร้างเสริมกำลังใจและสิ่งจูงใจให้แก่ครู บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างไร เพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมวิชาการและแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางอย่างไรในส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา

.....

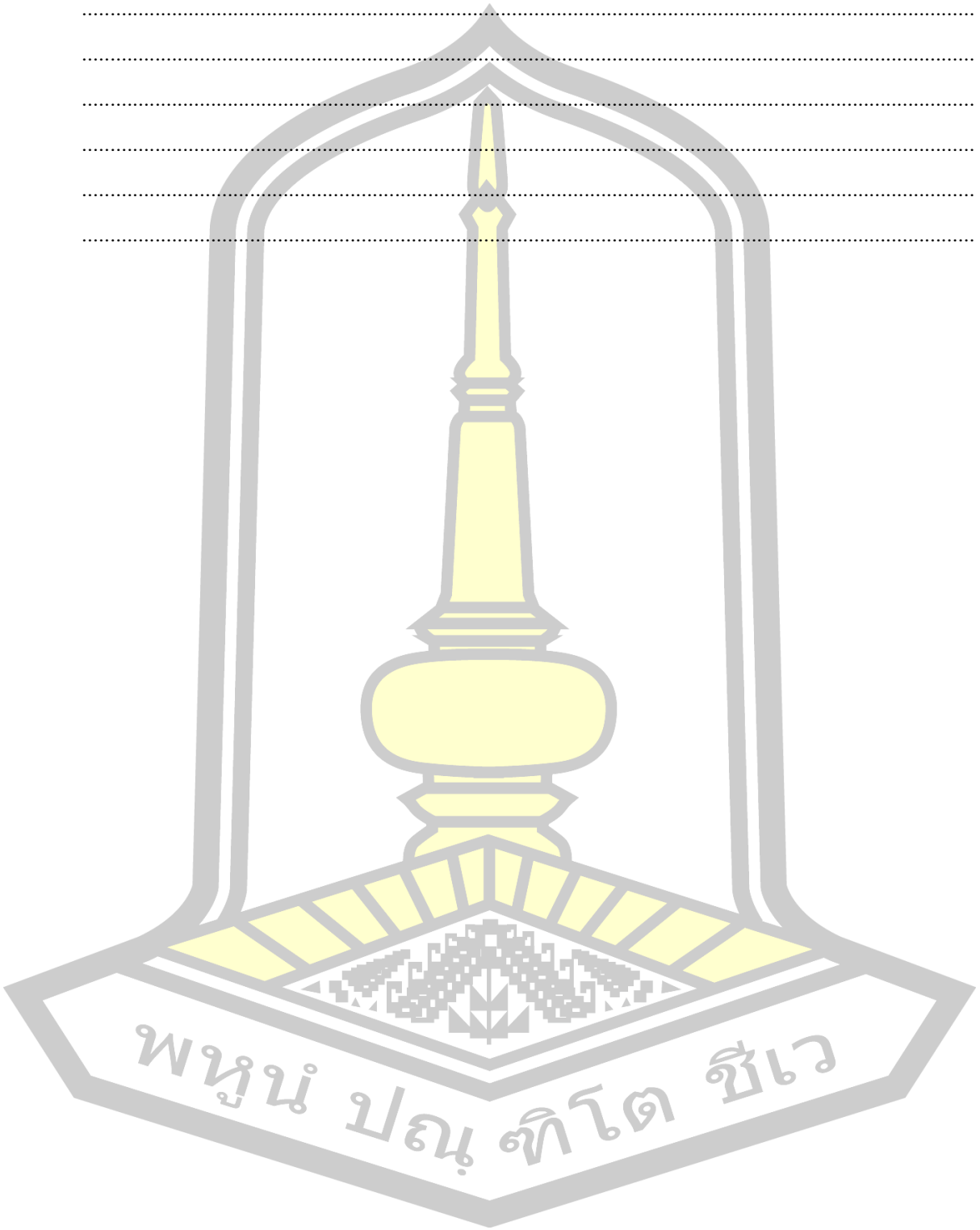
.....

.....

.....

.....

.....



Module 3
การนิเทศการสอน

1. หลักการ

การนิเทศการสอนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการกิจกรรมการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน และการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การวิเคราะห์ และประเมินผลหลังการนิเทศการสอน เพื่อให้การดำเนินการนิเทศการสอนของสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ตามแผนการดำเนินการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ตลอดจน เกิดการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนพัฒนาขึ้นตามลำดับ

2. เป้าหมาย

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3.2 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน และการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการนิเทศการสอน

4. การประเมินผลการนิเทศการสอน

4. เนื้อหาความรู้

1. การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

2. การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3. รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน

4. การประเมินผลการนิเทศการสอน

พหุน ปญ ฑิโต ชีเว

5. กระบวนการเรียนรู้

1. การฝึกอบรม (Learn by courses)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของของการนิเทศการสอน ในหัวข้อการดำเนินการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน และการประเมินผลการนิเทศการสอน

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ การดำเนินการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา การกำหนดแนวทาง และแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน และการประเมินผลการ นิเทศการสอน ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการนิเทศการสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

2. การศึกษาดูงาน (Site visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านการนิเทศการสอน

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรม แนวทางในการนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการนิเทศการสอนให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาใน การในการดำเนินการนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีความรู้ที่จะสอดคล้องกับการพัฒนาการนิเทศการสอนของสถานศึกษา ร่วมกันนำเสนอ ข้อคิดเห็นเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

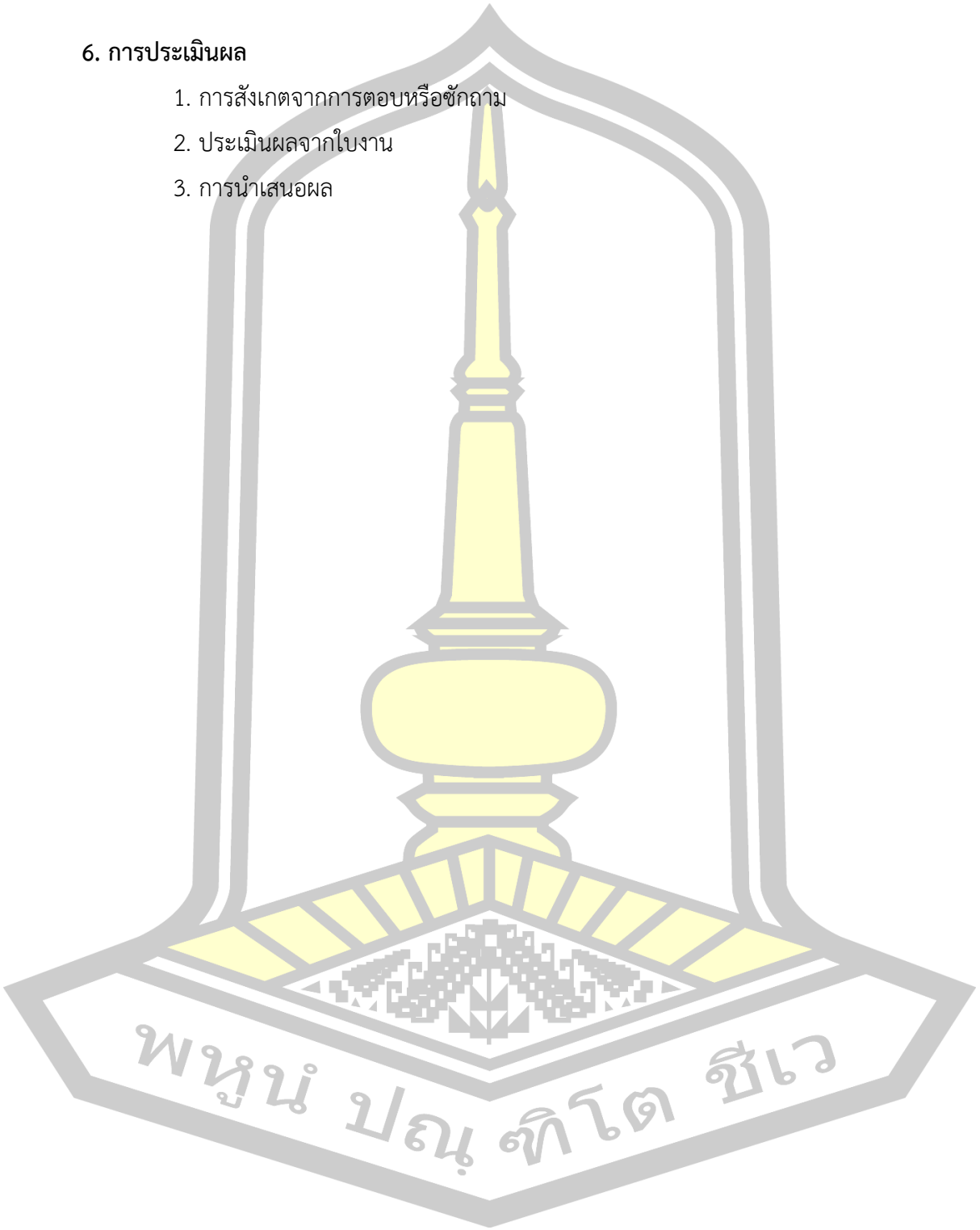
4. สื่อ / เครื่องมือ

- สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
- สไลด์นำเสนอ (Power point)
- วีดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์

- ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลจากใบงาน
3. การนำเสนอผล



ใบงานที่ 3

Module 3 การนิเทศการสอน

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการดำเนินการนิเทศการสอนและพัฒนาการนิเทศการของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางอย่างในในการกำหนดรูปแบบการดำเนินการนิเทศการสอนของสถานศึกษาท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจการนิเทศการสอนในสถานศึกษา สร้างความร่วมมือของคนในบุคลากรในการนิเทศการ ตลอดจนแนวทางการประเมินผล สะท้อนผลการนิเทศแก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Module 4
การบริหารหลักสูตร

หลักการ

การบริหารหลักสูตร เป็นงานสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา นำพาครูบุคลากรภายใสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสู่การนำมาใช้จริงภายในสถานศึกษา ตลอดจนสามารถดำเนินการกำกับติดตามการใช้หลักสูตรเพื่อการพัฒนาให้หลักสูตรเหมาะสมกับการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

2. เป้าหมาย

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

4. เนื้อหาความรู้

1. การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
2. แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร
3. การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

พหุน ปาลิโต ชีเว

5. กระบวนการเรียนรู้

1. การฝึกอบรม (Learn by courses)

- การบรรยายให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของของการนิเทศการสอน เรื่อง การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาของตนเอง บทบาทและวิธีการการดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรของสถานศึกษา การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร เมื่อครบทุกหัวข้อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการนิเทศ การสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

2. การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบที่ประสบผลเสร็จในการบริหารหลักสูตร

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาหรือจุดที่ควรพัฒนาในการในการดำเนินการบริหารหลักสูตรภายในสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ที่จะสอดคล้องเหมาะสมกับการบริหารหลักสูตรให้เกิดประสิทธิร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาในการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาต่อไป

4. สื่อ / เครื่องมือ
   - สื่อสิ่งพิมพ์ในการบรรยาย
   - สไลด์นำเสนอ (Power point)
   - วีดีทัศน์ โปรเจ็คเตอร์
   - ใบความรู้ ใบกิจกรรม

6. การประเมินผล

1. การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
2. ประเมินผลจากใบงาน
3. การนำเสนอผล

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ใบงานที่ 4

Module 4 การบริหารหลักสูตร

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตรในการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *ก. แนวทางการการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง ประเทศไทย จำกัด. 2560.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-2579)* . กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 learning model*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Edmonds, R. (1979). *Some schools work and more can*. Social Policy, 9, 1979.

พหูน ปณฺ ฑิโต ชีเว



คู่มือการใช้งานโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

The Guidebook for the Academic Leadership Development Program for School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2

จัดทำโดย

นางสาวอัจฉรา สารผล

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำประกอบด้วย หลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหาความรู้ กระบวนการเรียนรู้ การประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงาน เอกสารทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อัจฉรา สารผล
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุน ปณ ฑิโต ชีวง

สารบัญ

หน้า

คำแนะนำการใช้โปรแกรม 1

การดำเนินการพัฒนา 1

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา 2

สื่อและแหล่งการเรียนรู้ 4

การประเมินผล 4

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และการบริหารหลักสูตร
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้ครบตามจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรมการพัฒนา
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน (1 ชั่วโมง)

2. พิธีเปิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

3. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)

4. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1- 4 (110 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สรุปแนวคิด และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)

2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)

3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา (30 นาที)

4. พิธีปิดและมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง แสดงวิธีการการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การฝึกอบรม	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย การให้ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการ กระบวนการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือเข้าร่วมกลุ่มเพื่อระดมความคิด สรุปแนวคิดและการฝึกปฏิบัติ
2. การศึกษาดูงาน	1. การศึกษาจากกรณีศึกษา การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสารวิชาการหรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับฟังคำแนะนำจากบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ผู้ที่มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ หรือผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือ
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	1. กิจกรรมการจัดประชุม 2. กิจกรรมการขระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 110 ชั่วโมง

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3 และ Module 4
2. ใบความรู้ ใบกิจกรรม แบบทดสอบ และแบบประเมิน
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทำแบบทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานและการประเมินจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล ดังนี้

2.1 มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและเข้าร่วมการปฏิบัติกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด

2.2 ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

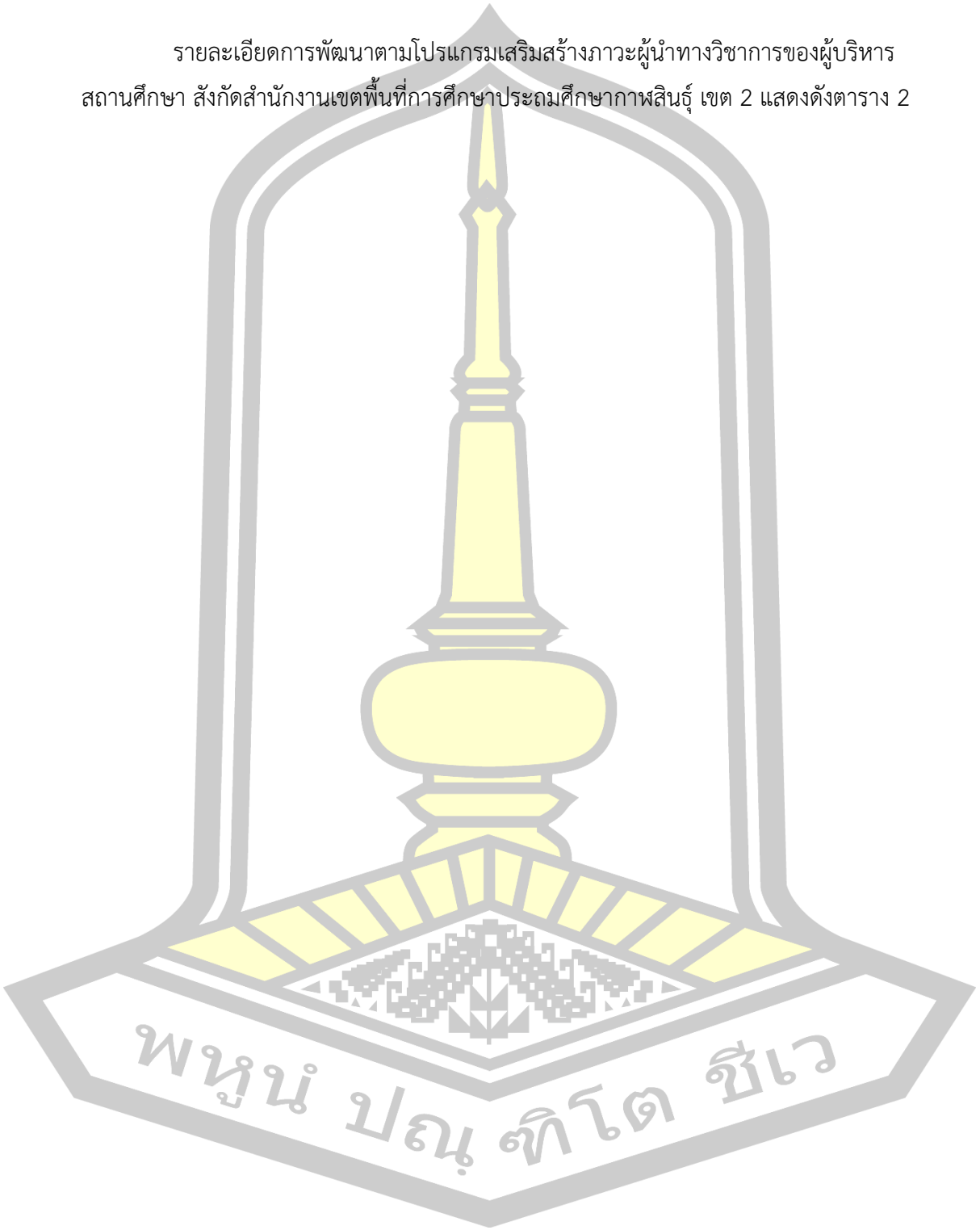
2.3 มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

2.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 30 คะแนน

2.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน

2.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 30 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แสดงดังตาราง 2



ตาราง แสดงกิจกรรม รูปแบบการพัฒนาการดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบการพัฒนา	ระยะเวลา
- การลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
- การประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
Module 1 การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา ชุดที่ 2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อการกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา ชุดที่ 3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา	- การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 6 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 21 ชั่วโมง	30 ชั่วโมง
Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ชุดที่ 2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา ชุดที่ 3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ชุดที่ 4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง

ตาราง (ต่อ)

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
Module 3 การนิเทศการสอน ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา ชุดที่ 2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา ชุดที่ 3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน ชุดที่ 4 การประเมินผลการนิเทศการสอน	- การฝึกอบรม 4 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 8 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 28 ชั่วโมง	40 ชั่วโมง
Module 4 การบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ดังนี้ ชุดที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร ชุดที่ 2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ชุดที่ 3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 14 ชั่วโมง	20 ชั่วโมง
สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
พิธีปิด		30 นาที
รวมทั้งสิ้น		**113 ชั่วโมง 30 นาที**

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอัจฉรา สารผล
วันเกิด	19 มีนาคม 2532
สถานที่เกิด	อำเภอฆ้องชัย จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 33 หมู่ 5 บ้านโนนเขวา ตำบลฆ้องชัยพัฒนา อำเภอฆ้องชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ 40130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหนองแวงฮี ตำบลคลองขาม อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ 40120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2545 การศึกษาระดับประถมศึกษา โรงเรียนโนนเขวาเหล่าใหญ่ราษฎร์ส่งเสริม ตำบลฆ้องชัยพัฒนา อำเภอฆ้องชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2551 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอนุกูลนารี ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2556 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2556 ปริญญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

พหูน ปณ ฑิโต ชีว