



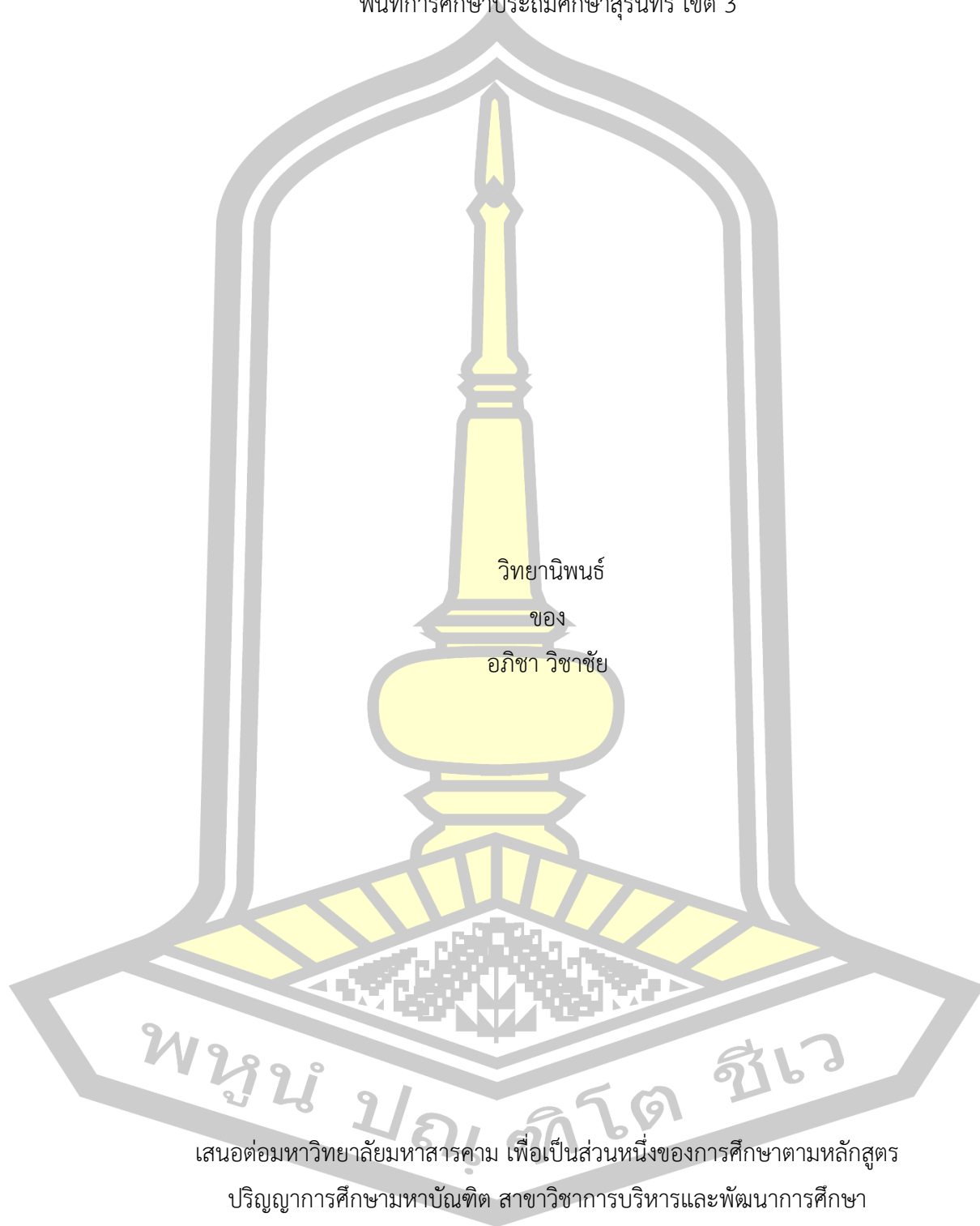
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

วิทยานิพนธ์  
ของ  
อภิชา วิชาชัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

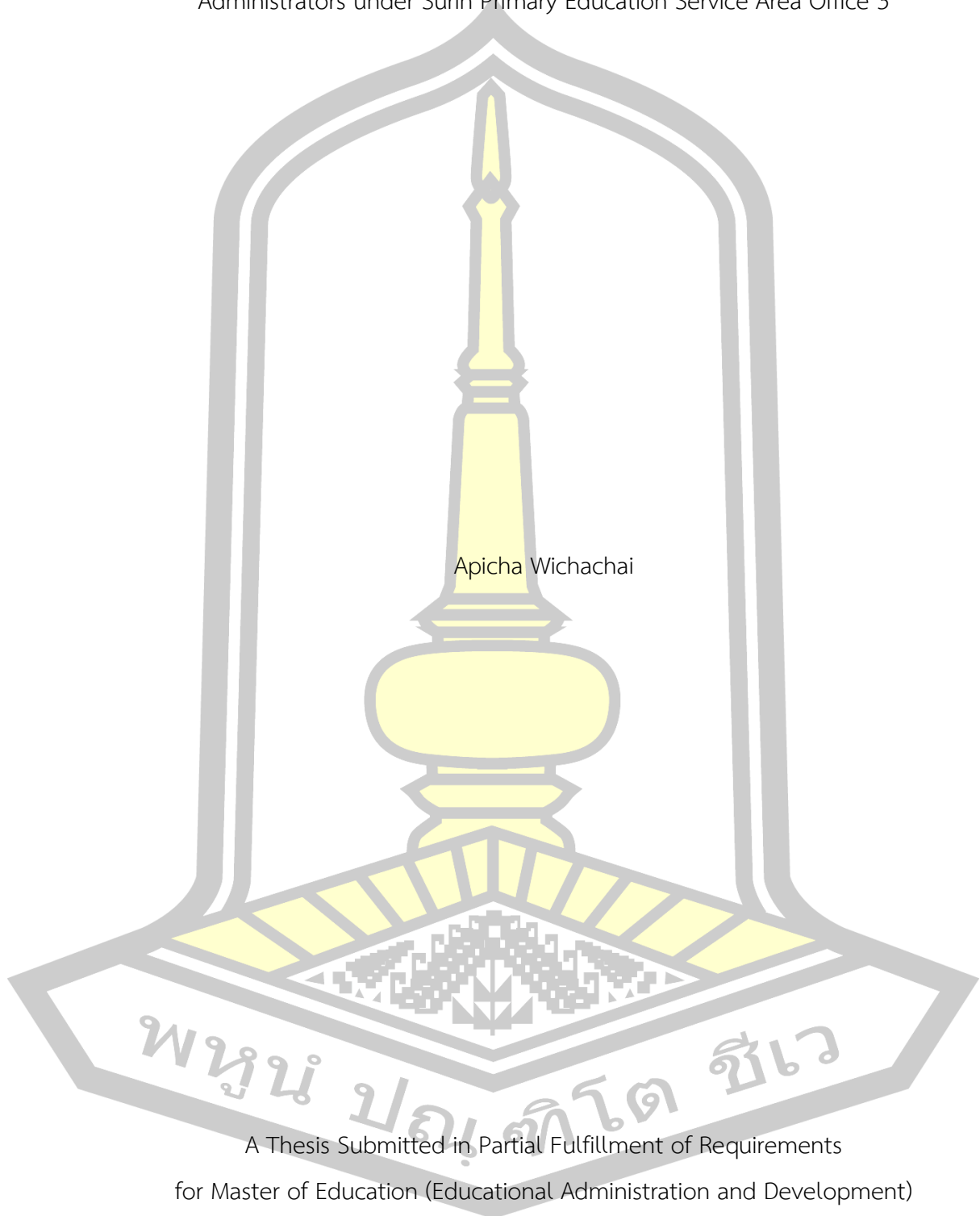
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of the Programs to Strengthens in Structional Leadership of School  
Administrators under Surin Primary Education Service Area Office 3



Apicha Wichachai

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

March 2021

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายอภิชา วิชาชัย แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3		
<b>ผู้วิจัย</b>	อภิชา วิชาชัย		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำนวน 148 คน คน ได้มาโดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนิเทศการสอน ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ความ

ต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ของบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการกำหนดพันธกิจ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผล เนื้อหาภายในโปรแกรมประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 2. การกำหนดพันธกิจ 3.การนิเทศการสอน และ 4.การบริหารหลักสูตร มีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับ มากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ



<b>TITLE</b>	The Development of the Programs to Strengthens in Structional Leadership of School Administrators under Surin Primary Education Service Area Office 3		
<b>AUTHOR</b>	Apicha Wichachai		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2021

#### ABSTRACT

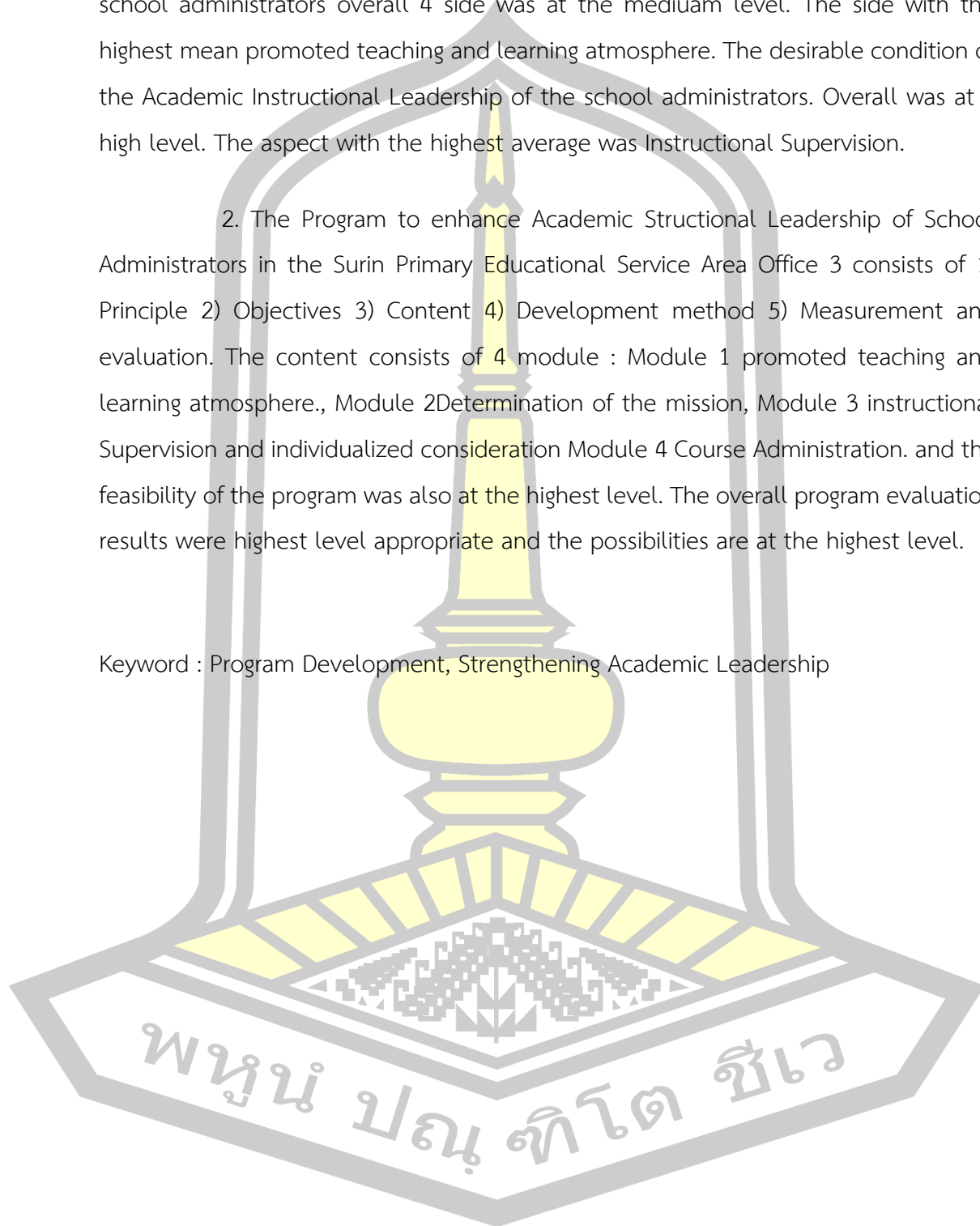
This research aims to; 1) study current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance Academic Structional Leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3 2) develop a program to enhance Academic Structional Leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3, The research method was divided into 2 phases. Phase 1 was to study current conditions, desirable conditions, and the needs to enhance Academic Structional Leadership of school administrators. The samples were 148 school administrators school administrators in the Surin Primary Educational Service Area Office 3, and the Research instrument was scaling questionnaire. Phase 2 was to develop a program to enhance Academic Structional Leadership of school administrators under the Surin Primary Educational Service Area Office 3. To evaluate the program used 5 experts who were selected by using the purposive sampling technique. The research instrument was an assessment of the appropriateness and feasibility of the program. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, and modified priority index.

The results of the research were as follows:

1. The current stage of enhancing Academic Instructional Leadership of school administrators overall 4 side was at the medium level. The side with the highest mean promoted teaching and learning atmosphere. The desirable condition of the Academic Instructional Leadership of the school administrators. Overall was at a high level. The aspect with the highest average was Instructional Supervision.

2. The Program to enhance Academic Instructional Leadership of School Administrators in the Surin Primary Educational Service Area Office 3 consists of 1) Principle 2) Objectives 3) Content 4) Development method 5) Measurement and evaluation. The content consists of 4 module : Module 1 promoted teaching and learning atmosphere., Module 2 Determination of the mission, Module 3 instructional Supervision and individualized consideration Module 4 Course Administration. and the feasibility of the program was also at the highest level. The overall program evaluation results were highest level appropriate and the possibilities are at the highest level.

Keyword : Program Development, Strengthening Academic Leadership





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธะวา คามดิษฐ์ กรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยธิดา ปัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการทุกท่านที่เป็นตัวอย่างให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.32 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือ ช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การศึกษอบรมสั่งสอนส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

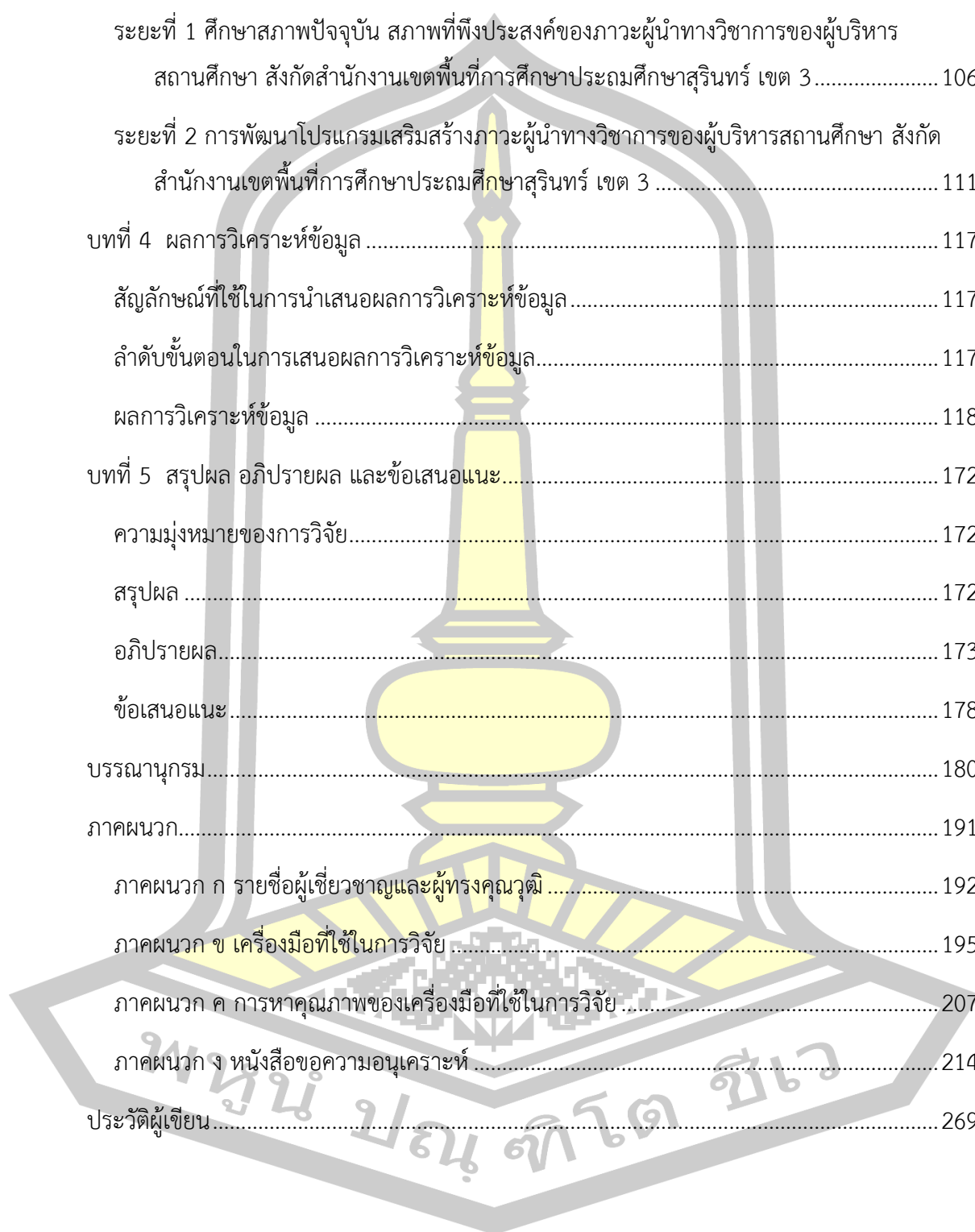
พูน ปณ ทิโต ชีเว

อภิชา วิชาชัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	11
การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร.....	48
การพัฒนาโปรแกรม.....	59
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
งานวิจัยในประเทศ.....	91
งานวิจัยต่างประเทศ.....	99

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	104
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 .....	106
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 .....	111
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	117
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	117
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	117
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	118
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	172
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	172
สรุปผล .....	172
อภิปรายผล .....	173
ข้อเสนอแนะ .....	178
บรรณานุกรม .....	180
ภาคผนวก .....	191
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	192
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	195
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	207
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	214
ประวัติผู้เขียน .....	269



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร .....	24
ตาราง 2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ...	25
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการกำหนดพันธกิจ .....	29
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน .....	35
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการนิเทศการสอน ขององค์ประกอบการนิเทศการสอน .....	40
ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การบริหารหลักสูตร ขององค์ประกอบบริการหลักสูตร .....	47
ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา .....	57
ตาราง 8 สังเคราะห์วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา .....	58
ตาราง 9 การสังเคราะห์ส่วนประกอบของโปรแกรม .....	63
ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม .....	68
ตาราง 11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....	107
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน .....	118
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดพันธกิจ .....	119
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน .....	121
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศการสอน .....	124
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตร .....	126

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม .....	128
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการกำหนดพันธกิจ .....	129
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน.....	131
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการนิเทศการสอน	133
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการบริหารหลักสูตร .....	135
ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดพันธกิจ องค์ประกอบที่ 1 .....	142
ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 .....	144
ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน องค์ประกอบที่ 3.....	147
ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตร องค์ประกอบที่ 4.....	148
ตาราง 26 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 .....	161
ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 .....	170

ตาราง 28 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ..... 208

ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ..... 211



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....	105
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3.....	169



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีมากขึ้น สถานศึกษาจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนกระทรวงศึกษาธิการได้ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีอำนาจในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการจึงถือเป็นตัวชีวิตที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องนำสถานศึกษาให้ดำเนินงานภายใต้บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และกำกับติดตามงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารถือเป็นผู้นำหลักของโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการดึงผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้ คือ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ สามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต สามารถสื่อความหมายของวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในองค์กร เข้าใจตรงกัน (Communication) โดยต้องโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษายอมรับวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จนั้นเกิดจากความคิดของตนเอง มิใช่เกิดจากผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเกิดจากทุกฝ่ายในโรงเรียนที่มีภาระผูกพันและต้องมีความมุ่งมั่น (Commitment) คือ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวางต่อความพยายามหรือต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) ซึ่งผู้บริหารนั้นว่ามีความสำคัญต่อการจัดการทางการศึกษา ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำในสถานศึกษาจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและ ความยุติธรรม ลักษณะดังกล่าวไม่ได้หาได้ง่าย ๆ ในสถานศึกษาที่หายากกว่านั้น คือ ภาวะผู้นำ (ธร สุนทรายุทธ, 2551) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้ อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึง



เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร (Ivancevich and Matteson, 2002) สอดคล้องกับ กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่ง ซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุม พฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์กร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร Wildy และ Dimmock (1993) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและครู ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากร ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน สอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหาร สถานศึกษาที่จะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะความสามารถในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การศึกษาให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อย่างแท้จริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการศึกษาภายในแผนปฏิบัติการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2563 เป็น 5 ด้าน คือ 1) นักเรียน มีคุณธรรม ความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีคุณลักษณะอัน พึงประสงค์และทักษะในศตวรรษที่ 21 อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ยกกระดับความเป็นมืออาชีพ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามี ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริหารมืออาชีพ 4) สถานศึกษาเร่งรัดคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล และ 5) เขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยนโยบาย ทั้ง 5 ด้านข้างต้น ชี้ให้เห็นถึงแนวทาง ของการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาครูและบุคลากรผู้จัดการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปยังผู้เรียนให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้าน

วิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีพัฒนาการผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้น และจากการวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้กำหนดนโยบายด้านที่ 3 เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พัฒนาการนักบริหารมืออาชีพ เพื่อการเป็นผู้นำขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนโยบายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของนโยบายดังกล่าว ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษา โดยใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของสถานศึกษา สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานงานวิชาการ ตลอดจนมีการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านงานวิชาการของสถานศึกษาทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา การพัฒนาเพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดพัฒนาด้านสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน บรรลุตามเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ

#### คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อสนเทศสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่สามารถนำไปเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายการดำเนินงานวิชาการ และพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตการวิจัยในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยทำการศึกษาข้อมูลจากตารางเอกสารทางวิชาการ และนักวิชาการ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการสอน และ 4) การบริหารหลักสูตร

## 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 3

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 233 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 148 คน ใช้วิธีการ  
คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified  
Random Sampling Technique) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ดังนี้

1. ศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากโรงเรียนที่ประสบ  
ความสำเร็จ ด้านการบริหารองค์กรทางวิชาการ ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง  
โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน จากสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จำนวน 5 แห่ง

2. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

3. ตรวจสอบประเมินยืนยันความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินโปรแกรม โดยประเมินความถูกต้อง  
และความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 5  
คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัย และข้อมูลวิชาการออนไลน์ เกี่ยวกับหลักการทฤษฎี ภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการ และการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 3) การนิเทศการเรียนการสอน และ 4) การบริหารหลักสูตร (Hallinger และ Murphy, 1985 ; Bossert, 1988 ; David และ Thomas, 1989 ; Krung, 1992 ; Supovitz และ Poglingo, 2001 and Weber, 2002)

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ๆ พบว่า พัฒนาประกอบด้วยวิธีการพัฒนาและ กิจกรรม ดังนี้ 1) การสัมมนา 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การฝึกอบรม เพื่อให้การพัฒนา ภาวะผู้นำบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาบูรณาการ และเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Wills, 1993; McCauley, Moxley และ Velsler, 1998 ; Dessler, 2002 ; สุวรรณ หมื่นตาบุตร, 2540 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541 ; กรมวิชาการ, 2545 ; นงลักษณ์ สิ้นสืบผล, 2542 และเบญจพร แก้วมีศรี, 2545)

3. การพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม

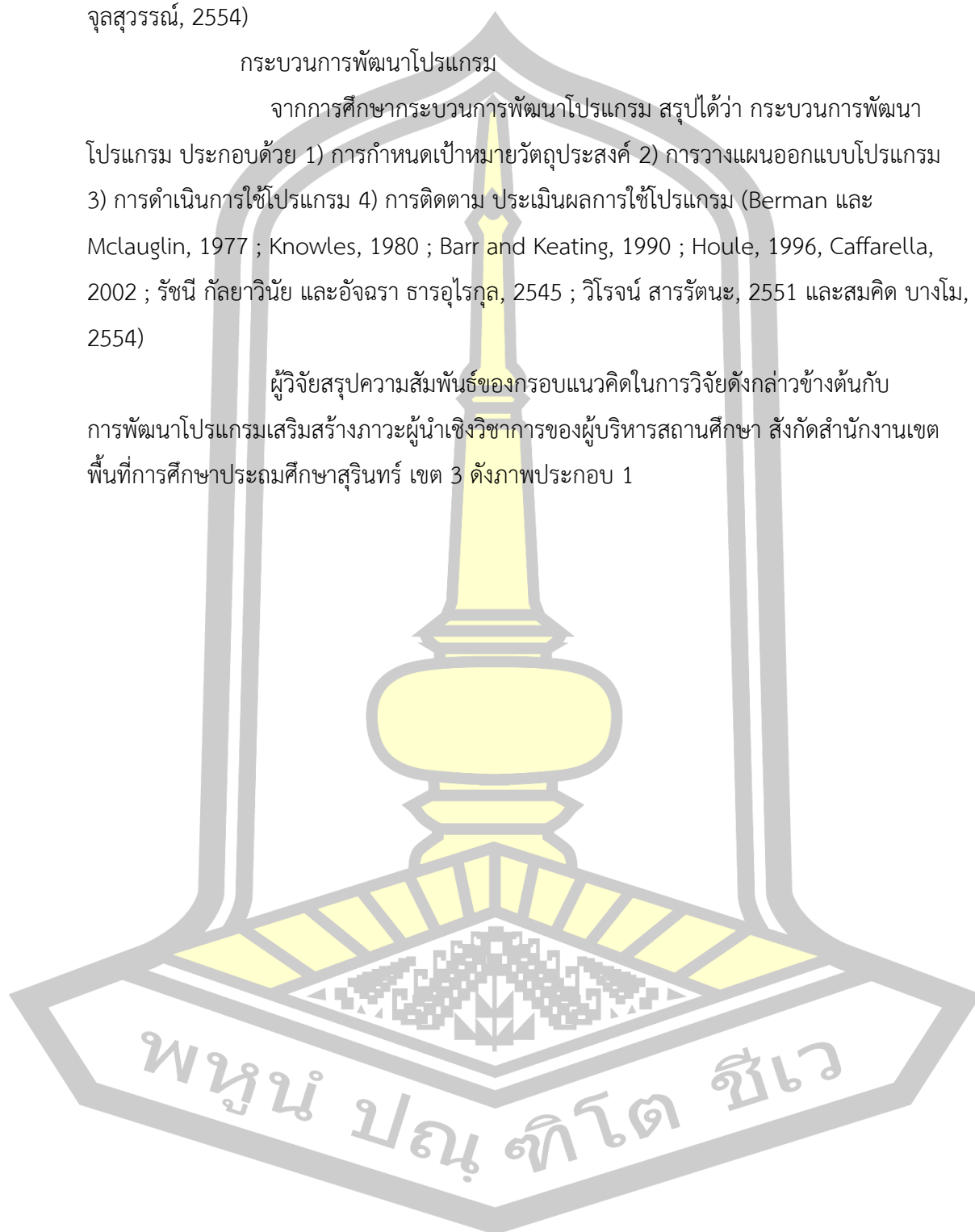
องค์ประกอบของโปรแกรม คือ รายละเอียดของแนวทางการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้เช่นเดียวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทั่วไป โดยสามารถดำเนินการในหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและแนวความคิดของหน่วยงาน กระบวนการเสริมสร้างประกอบไปด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ติดตามผล (Barr และ Keating, 1990 ; Kanaya และ McMillan, 2005 ;

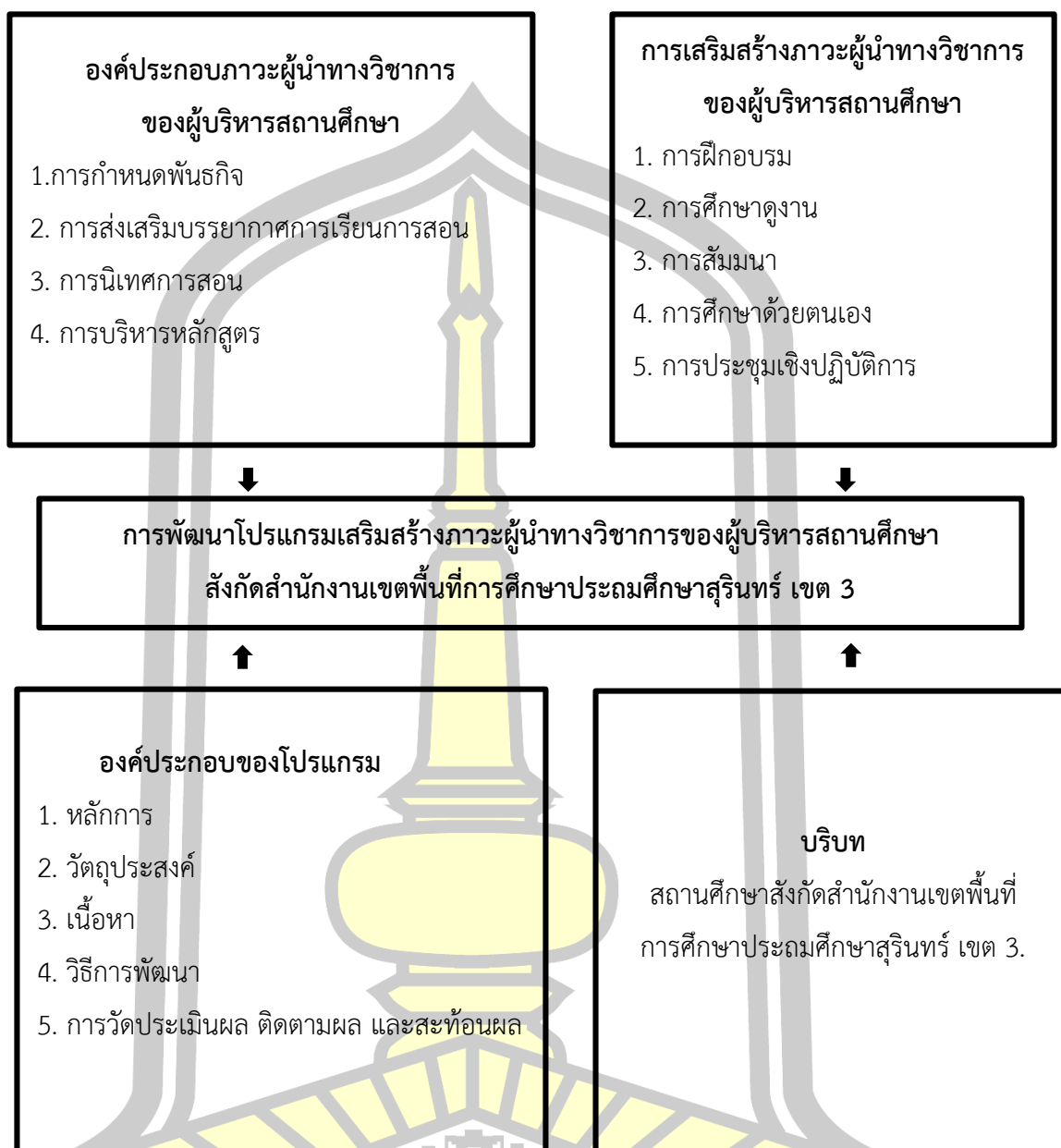
ธำรง บัวศรี, 2542 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553 และสุวัฒน์  
จุลสุวรรณ, 2554)

#### กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาโปรแกรม สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนา  
โปรแกรม ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 2) การวางแผนออกแบบโปรแกรม  
3) การดำเนินการใช้โปรแกรม 4) การติดตาม ประเมินผลการใช้โปรแกรม (Berman และ  
Mclaughlin, 1977 ; Knowles, 1980 ; Barr and Keating, 1990 ; Houle, 1996, Caffarella,  
2002 ; รัชณี กัลยาวิสัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล, 2545 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2551 และสมคิด บางโม,  
2554)

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นกับ  
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ในการบริหารงานตามหลักทางวิชาการของการบริหาร สามารถจูงใจ โน้มน้าวใจ ครองใจ บุคคลหรือกลุ่มของบุคคล ให้ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ ให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ ใช้ความพยายามของ

ตนในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่อผู้บริหาร ร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายขององค์กรจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของสถานศึกษา มีพฤติกรรมกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้นำหรือโน้มน้าวใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์ เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย นิยามศัพท์เฉพาะขององค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนและชุมชน ในการจัดการศึกษาดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้านวิชาการ กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา และดำเนินการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน นำข้อมูลพื้นฐานวิเคราะห์กำหนดพันธกิจ ดำเนินการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ เพื่อพัฒนางานวิชาการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารในการสร้างเสริมบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนการสอน ดำเนินการวางแผนกำหนดนโยบายพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนให้เกิดความหน้าในวิชาชีพ พัฒนาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ สร้างสื่อวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ส่งการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูผู้สอนบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูผู้สอนและนักเรียนในชั้นเรียน

2.3 การนิเทศการสอน หมายถึง การกำหนดแนวทางการนิเทศอย่างเป็นระบบของผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้บันทึกการนิเทศเพื่อการประเมินการจัดการเรียนการสอน ความสอดคล้องต่อเป้าหมายด้านวิชาการ วิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครู เพื่อการพัฒนาปรับปรุงหลังการปฏิบัติการสอน ติดตามการนิเทศและประเมินผลเป็นระยะ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้

2.4 การบริหารหลักสูตร หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา กำหนดแนวทาง วางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา สร้างความร่วมมือภายใน



สถานศึกษา ให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ และการประสานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนา ผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และพัฒนาสถานศึกษาบรรลุตาม เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมินในการบริหารงาน สถานศึกษา ทั้งด้านความรู้วิชาการ และประสบการณ์ ผ่านการฝึกปฏิบัติด้วยกระบวนการทาง วิชาการ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการภายในสถานศึกษา สามารถโน้มน้าวใจ จูงใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทางวิชาการให้ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้

4. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง การออกแบบ วิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นของ โปรแกรมและการประเมินโปรแกรม การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามกระบวนการขั้นตอน คือ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

6. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 234 โรงเรียน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร
  - 2.1 ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร
  - 2.2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร
3. การพัฒนาโปรแกรม
  - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 3.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### ภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการได้ให้นิยามและความหมาย ดังนี้

Terry (1977) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจในความพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ อันเป็นวัตถุประสงค์

Daft (1994) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็  
ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้อง มีทั้ง 1) คนซึ่งได้แก่ ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Nelson และ Quick (1997) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Hughes (1999) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Ivancevich และ Matteson (2002) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการ ดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

ศจี อนันต์นพคุณ (2542) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย สั่งการ โน้มน้าว จูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารขาดความเป็น ผู้นำจะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้โดยยาก

สมเดช สีแสง (2542) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะ ทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะที่ พฤติกรรมของภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้น ได้ทุก ตัวตนนั่นก็คือ การสร้างศรัทธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

กิตติ ตยัคคานนท์ (2543) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการ สื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ตาม ฉะนั้นไม่ว่าคน ๆ นั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม ต่อภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2543) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามโดยถูกต้องตามธรรม

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่ตั้งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

กาญจน์ เรืองมนตรี (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือไม่ก็ได้ ที่สามารถชักจูงให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมและให้เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการภารกิจขององค์กร

ธรินธร นามวรรณ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนในกลุ่มมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้ความร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยศรัทธานับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างยิ่ง ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมาย

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ธวัช บุญยมนิ (2550) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

ธีระ รุญเจริญ (2550) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดียิ่ง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนาจการหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อกิจการงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

เสรี วงษมณฑา (2550) กล่าวว่าผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กรอย่างทุ่มเท ผู้นำที่ดีคือคนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยสำนึกของการมีส่วนร่วม

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์ กลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมายประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกันงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

อำนาจ ชนะวงค์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ในการบริหารงานตามหลักทางวิชาการของการบริหาร สามารถจูงใจ โน้มน้าวใจ ครองใจ บุคคลหรือกลุ่มของบุคคล ให้ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ ให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ ใ้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่อผู้บริหาร ร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายขององค์กรจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

Gorton (1983) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า ความหมายครอบคลุมไปถึงกิจกรรมที่ดำเนินไปโดยบุคคลอื่นหรือหลายบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อปรับปรุงคน กลุ่มคน หรือโปรแกรม จุดเน้นของความหมายผู้นำทางวิชาการ คือ ต้องรับผิดชอบในโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งสภาพภายในห้องเรียน

Greenfield (1986) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีคำจำกัดความแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นหน้าที่พิเศษ เป็นพฤติกรรมที่พัฒนากระบวนการทำงานและสิ่งแวดล้อมของครู อันจะส่งผลต่อการเรียนของนักเรียน

Davis และ Thomas (1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

Carter และ Klotz (1990) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและครู ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

Wildy และ Dimmock (1993) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง ภาวะงานของผู้นำเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันดีของนักเรียนซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่างๆ

McEwan (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง การสร้างบรรยากาศให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกัน ในอันที่จะทำให้งานด้านการศึกษา ประสบผลสำเร็จ

จิตาวัลย์ เสดตะจันทร์ (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง การกระทำหรือกิริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนาด้านวิชาการ โดยการคิดริเริ่มให้เกิดแนวคิดใหม่ให้การสนับสนุนในการส่งเสริมการปฏิบัติของครู เพื่อปรับปรุง กิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้และสังเกตเห็น การกระทำนั้นได้อย่างชัดเจน

สมใจ ลักษณะ (2542) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จูงใจและมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่นผู้รายงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม โดยใช้กระบวนการ สื่อสารหรือติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงาน จนสามารถดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมมือ ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนา ร่มโพธิ์ (2547) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำ การบริหารและการนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางด้าน วิชาการ ให้บรรลุผลซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนเพื่อนักเรียนต่อไป

นวล เชาวน์ปรีชา (2549) ได้อธิบายว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำ การบริหาร และการนำกลุ่ม ให้กระทำกิจกรรมทางด้านวิชาการให้ บรรลุผล ซึ่งจะมีผลต่อการเรียนการสอนเพื่อนักเรียนต่อไป

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกัน ความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน มีพฤติกรรมกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้แนะหรือโน้มน้าวจูงใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์ เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อให้กับ ผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานและพัฒนาของสถานศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีการศึกษาโดยนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญมากมายหลายท่าน ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้

Hallinger และ Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 11 ด้าน ดังนี้

#### 1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ครูและทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่สามารถวัดและประเมินผลได้ นอกจากนี้เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูผู้สอนในการที่จะนำไปใช้ปฏิบัติการสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

#### 2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ครูผู้ปกครองและนักเรียนทราบ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจงคณะครูจัดทำคู่มือหนังสือสำหรับครู คู่มือของนักเรียน ฯลฯ หรือการใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครูนักเรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารและการอำนวยความสะดวกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลุกฝังความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

#### 3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนต้องมั่นใจได้ว่า เป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์การเรียนรู้ในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูในด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูการนิเทศ และการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่เป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้ครูนำวิธีสอนที่เหมาะสมและมีความเฉพาะเจาะจงนำไปปฏิบัติในห้องเรียน



#### 4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร

การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ หลักสูตรมีเนื้อหาสาระที่สอนในห้องเรียน และมีผลต่อคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียนในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล โดยครูสามารถทำการสอนได้ผลตามความมุ่งหมายและเนื้อหาสาระในหลักสูตรให้มากที่สุด

#### 5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องติดตามประเมินผลความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนรายบุคคล และนำผลจากคะแนนการทดสอบไปใช้ในการกำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าของนักเรียน

#### 6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน

การควบคุมการใช้เวลาในการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการบริหารและจัดการด้านเวลา พบว่า เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนกับเด็กที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยการผลิตมันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

#### 7. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับครู และนักเรียน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารบุคคล และการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

#### 8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศเชิงบวกในด้านการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ ในการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูนั้นอาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการแจ้งให้ที่ประชุมครูทราบและทุกคนให้การยอมรับหรือโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

### 9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนา งานในวิชาชีพอย่างเต็มศักยภาพ ตามความรู้ ความถนัด และความสามารถ โดยการส่งเสริมและ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ได้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ ตามโครงการพัฒนา บุคลากรที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้น และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับนำไปใช้ในการพัฒนางานในวิชาชีพ

### 10. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการให้ อยู่ในระดับที่สูงและมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพทางวิชาการของครูและนักเรียนให้สูงตามมาตรฐานงานวิชาการขึ้นมาได้ โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในห้องเรียนที่มีคาดหวังต่อ มาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน

### 11. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องส่งเสริมบรรยากาศและสภาพการเรียนรู้ของ นักเรียน โดยการกล่าวยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทาง วิชาการที่อยู่ในระดับสูง และติดตามประเมินผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนให้ดีขึ้น

Bossert (1988) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วย

1. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
2. ให้ความสำคัญกับการประสานงานครูมากขึ้น
3. มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอนและ เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
4. ใส่ใจหลักสูตรการสอนมากขึ้น
5. ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับหลักสูตรการจากเขตพื้นที่
6. สร้างสภาพแวดล้อมให้อื้อต่อการจัดการเรียนการสอน โดยมีระเบียบขั้นตอนให้ น้อยลงลดงานเอกสารของครู

Davis และ Thomas (1989) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. การยึดหน้าที่ในการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนพัฒนางานวิชาการ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานวิชาการของครูให้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน มีการกระจายอำนาจให้ครูเพื่อร่วมมือกันวางแผนงานโครงการ ด้านวิชาการ ทาวิถีทางให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนงานวิชาการ โครงการด้านการปรับปรุงงานวิชาการต่างๆ ของโรงเรียน ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับครูในการสร้างกฎระเบียบของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนงานวิชาการ

2. ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างจริงจังด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมกับคณะครูในการให้คำแนะนำการประสานงาน ติดตามผล และการเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงงานด้านวิชาการ เช่น ขอเวลาผู้ปกครองนักเรียนมาช่วยเหลือพัฒนา งานของสำนักงานและชั้นเรียน หรือการร่วมมือทางด้านวิชาการประจำชั้นเรียน เป็นต้น

3. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลกับครู นักเรียน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการอย่างจริงจัง มุ่งมั่น ตั้งใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้น ความเป็นเลิศในการทำงานของครูและนักเรียน

4. ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียนโดยติดตามผลการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นเป็นรายบุคคล คุณสมบัตินี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานวิชาการ โดยผู้บริหารสามารถที่จะแลกเปลี่ยนแนวคิดแสดงความคิดเห็นร่วมกับครูอาจารย์ถึงมาตรฐานทางวิชาการว่ามีช่องว่าง (Gap) ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้หาแนวทางลดช่องว่าง และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

5. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรหาวัสดุและทรัพยากรบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน วิชาการที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการสรรหาครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถสนับสนุนความ คาดหวังของครู สนับสนุนการจัดห้องเรียนให้มีความเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามารับตำแหน่งงานในสถานศึกษา โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) สำรวจ แหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร 2) การประกาศรับสมัคร 3) การประชาสัมพันธ์ 4) การเลือกใช้ข้อสอบ คัดเลือกหรือการสัมภาษณ์ 5) การค้นหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ 6) การบรรจุบุคลากรในตำแหน่ง ต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน 7) การปฐมนิเทศ ให้ทราบระบบหลักเกณฑ์สถานที่และบุคลากร ตลอดจนชุมชน และ 8) ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

6. การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศด้านวิชาการ ผู้บริหาร สถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบต่อการสร้างความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

อย่างเป็นระบบ ระเบียบ คำแนะนำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปปฏิบัติ คือ 1) ปกป้องเวลา การสอนและการเรียนจากสิ่งที่รบกวนต่าง ๆ 2) พัฒนานโยบายที่มีอยู่ให้เกิดความชัดเจนและควบคุม และส่งเสริมการปฏิบัติของครูให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการ 3) ช่วยให้ครูเรียนรู้เข้าใจ กฎเกณฑ์การบริหารจัดการภายในห้องเรียน 4) สนับสนุนความร่วมมือกับนักเรียนเพื่อสร้าง บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางด้านวิชาการ 5) รักษาสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียนให้น่าอยู่ และสร้างความพึงพอใจ 6) ให้ความสนใจนักเรียนรายบุคคลโดยการสอบถามถึงสุขภาพ ครอบครัว ผลการเรียน และกิจกรรมอื่น ๆ 7) หากจำเป็นต้องใช้มาตรการระเบียบวินัยทางราชการเพื่อสอบสวน ลงโทษทางวินัยแก่ครูและบุคลากรก็ควรต้องทำเพื่อมิให้เกิดปัญหาร้ายแรงภายในสถานศึกษา

7. การติดตามการปฏิบัติการสอนของครู ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เวลา ในแต่ละวันเพื่อตรวจสอบกำกับติดตามการปฏิบัติการสอนของครู การวิเคราะห์ปัจจัยการศึกษาที่ ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและงานวิชาการในสถานศึกษา การให้ความสำคัญกับ ประเมินผลการสอนของครู การสังเกตการณ์การสอน การติดตามการจัดทำโครงการสอนและบันทึก ผลการสอนของครู การสอนที่ตรงต่อเวลา และทำการสอนเต็มเวลา มีกระบวนการเรียนการสอนที่ หลากหลายน่าสนใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การสนับสนุนครูที่ใช้แผนการสอนและการทำงาน เป็นระบบที่มีงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสอนที่ดี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นและสร้างความพึงพอใจในผลงาน

8. การสังเกตวิธีการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง ให้ความสำคัญ งานวิชาการ โดยสังเกตการณ์การสอนของครูในชั้นเรียน และติดต่อประสานงาน กับครูเพื่อการปรับปรุง แก้ปัญหาและการพัฒนาด้านการสอน การอุทิศเวลาและความจริงใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นที่ปรากฏในสถานศึกษา จะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และเป็นที่ยอมรับในการปรับปรุงและพัฒนาด้านการสอนของครูให้ดีขึ้น

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าเป็นครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล แสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจ แจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการ โดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้

ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตาม สภาพปัญหา(Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติ งานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มี ประสิทธิภาพ จะต้องมีการหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่ จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ ปลอดภัยและเป็นระเบียบการจัดกิจกรรมที่ ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งทีถือว่าสุดยอด คือ การทีแต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ทีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

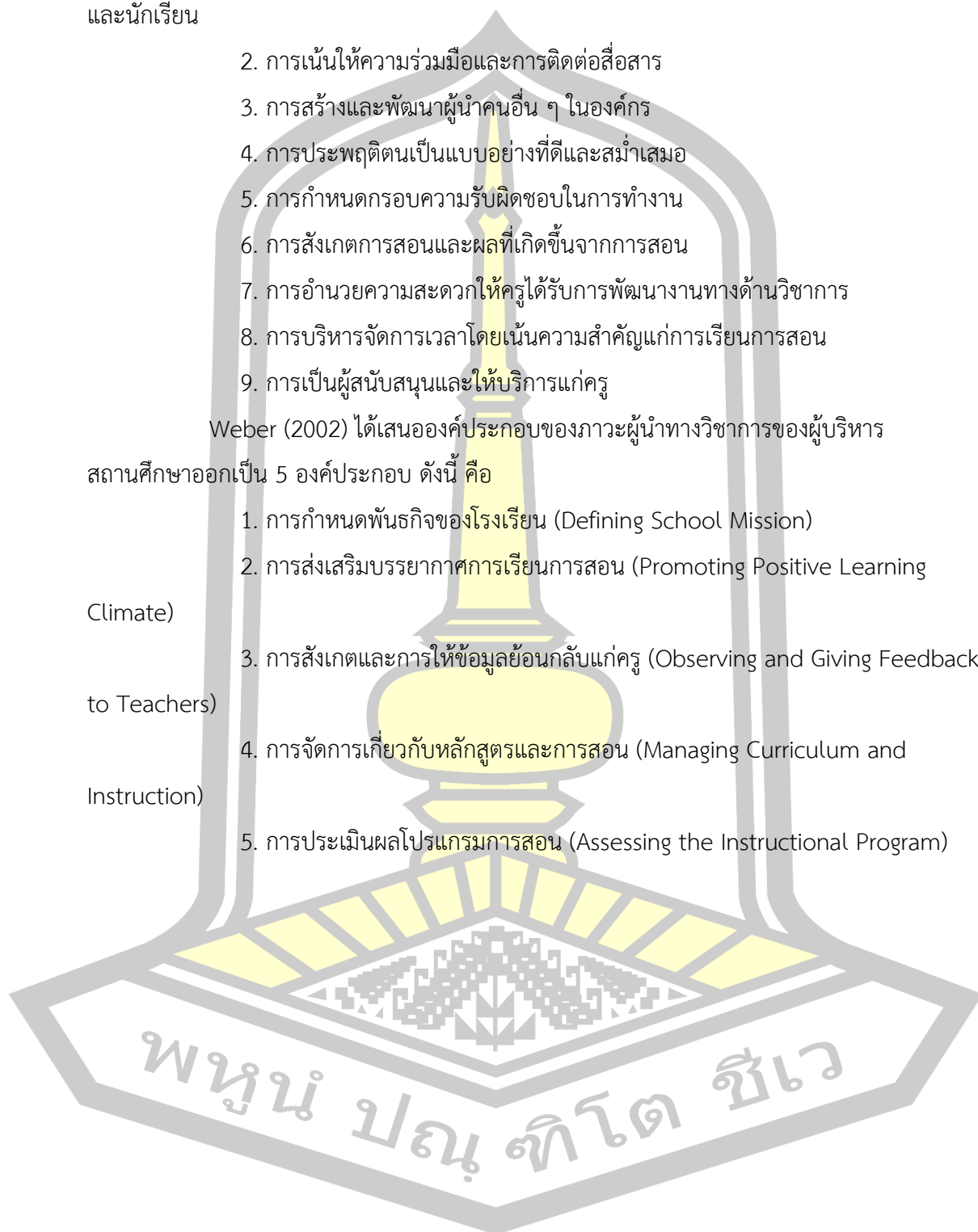
Supovitz และ Poglingo (2001) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. สร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความปลอดภัยสำหรับครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน

2. การเน้นให้ความร่วมมือและการติดต่อสื่อสาร
3. การสร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ ในองค์กร
4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสม่ำเสมอ
5. การกำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน
6. การสังเกตการสอนและผลที่เกิดขึ้นจากการสอน
7. การอำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนางานทางด้านวิชาการ
8. การบริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน
9. การเป็นผู้สนับสนุนและให้บริการแก่ครู

Weber (2002) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 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)



ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	แหล่งอ้างอิง	Hallinger และ Murphy (1985)	Bossert (1988)	David และ Thomas (1989)	Krug (1992)	Supovitz และ Poglingo (2001)	Weber (2002)	ความถี่
1. กำหนดพันธกิจ		√	√	√	√	√	√	6
2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน		√	√			√	√	4
3. การนิเทศการสอน		√	√	√	√			4
4. การบริหารหลักสูตร		√	√		√		√	4
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน		√		√	√			3
6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน		√				√		2
7. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด		√						1
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู		√		√				2
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ		√				√		2
10. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการ		√				√		2
11. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้		√						1
12. การใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงงานวิชาการ				√				1
13. การสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ				√				1
14. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน			√	√	√	√	√	5
15. สังเกตวิธีการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ				√		√		2
16. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสม่ำเสมอ						√	√	2
17. การเป็นผู้สนับสนุนและให้บริการแก่ครู						√		1
18. การประเมินผลโปรแกรมการสอน							√	1
19. ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับหลักสูตรการจากเขตพื้นที่			√					1
20. รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองและนักเรียน			√					1

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดนักวิชาการหลายท่านซึ่งได้วิเคราะห์ความถึ  
องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และดำเนินการสังเคราะห์มาเป็นกรอบแนวคิด  
ในการวิจัยนี้ สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน  
ดังนี้ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การนิเทศการสอนเรียนการสอน 3) การบริหารหลักสูตร และ  
4) การสื่อสารเป้าหมายโรงเรียน ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ผู้วิจัยไม่ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิด  
ในการวิจัย แต่ยังคงมีความหมายซ่อนเร้นในแต่ละด้านของกรอบแนวคิดในการวิจัยทั้ง 4 ด้าน  
ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของ  
องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน และทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	ตัวชี้วัด
1. ด้านการกำหนดพันธกิจ	1. การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา
	2. การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
	3. การสื่อสารเป้าหมายโรงเรียน
2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียน การสอน	1. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
	2. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน
	3. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด
	4. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
	5. การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ
	6. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการ
	7. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้
	8. การสนับสนุนและให้บริการแก่ครู
3. ด้านการนิเทศการสอน	1. การนิเทศการสอน
	2. การสังเกตวิธีการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ
	3. การประเมินผลโปรแกรมการสอน
4. ด้านการบริหารหลักสูตร	1. การบริหารหลักสูตร
	2. การขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับหลักสูตรการจากเขตพื้นที่
	3. รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ ดีกับผู้ปกครองและนักเรียน



## 1. การกำหนดพันธกิจ

### ความหมายของการกำหนดพันธกิจ

ความหมายของการกำหนดพันธกิจ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากนักวิชาการที่ให้ความหมายของการกำหนดพันธกิจไว้ ดังนี้

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2554) ให้ความหมายว่า การกำหนดพันธกิจ เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) กล่าวถึงพันธกิจไว้ ดังนี้ คำว่า “พันธกิจ” อาจแบ่งเป็นสองคำ โดยคำว่า “กิจ” หมายถึง กิจที่หน่วยงานมีส่วนคำว่า “พันธะ” หมายถึง สิ่งที่ต้องทำ ดังนั้น คำว่าพันธกิจจึงหมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีหรือต้องทำตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนและชุมชน ในการจัดการศึกษาดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้านวิชาการ กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา และดำเนินการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน นำข้อมูลพื้นฐานวิเคราะห์กำหนดพันธกิจ ดำเนินการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจเพื่อพัฒนางานวิชาการ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### ความสำคัญของการกำหนดพันธกิจ

Hallinger และ Murphy (1985) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน เป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

Krug (1992) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ชัดเจนแล้วจะต้องสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจ การกำหนดพันธกิจนั้นจะต้องไม่ตั้งไว้สูงเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนจะต้องเป็นไปตามสภาพจริงในขณะนั้น

พนัส ดั่งเอก (2555) ได้สรุปว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์เมื่อมองอนาคตว่าโลกและสังคมรอบ ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และสถานศึกษาจะต้องปรับตัว ปรับหลักสูตรอย่างไร จะพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัย ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยอาศัยความร่วมมือของชุมชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เรียน ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาครัฐ ชุมชน ร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษา แสดงความประสงค์อันสูงส่งหรือวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาให้สถานศึกษาเป็นสถาบันพัฒนาผู้เรียนที่มีพันธกิจ

หรือภาระหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดงานหลักที่สำคัญ ๆ ของสถานศึกษาพร้อมด้วยเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและการติดตามผล ตลอดจนจัดทำรายงานแจ้งสาธารณชนและส่งผลย้อนกลับให้สถานศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามหลักสูตรของสถานศึกษาและมาตรฐานหลักสูตรขั้นพื้นฐานของชาติที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการกำหนดพันธกิจ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการร่วมกันกับคณะครูบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในการศึกษาข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการในการศึกษา การกำหนดกรอบแนวทาง และทิศทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในด้านวิชาการ เพื่อเป็นเป้าหมายและวางแผนการดำเนินการในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ตัวบ่งชี้ของการกำหนดพันธกิจ

Hallinger และ Murphy (1985) การกำหนดพันธกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

### 1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals)

การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจน

โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยเน้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนั้น เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ถ่ายทอดครูในการนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

### 2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goals)

การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อครู ผู้ปกครองและนักเรียนได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน เป็นต้น และในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู การสื่อสารนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีกันระหว่างผู้ปฏิบัติ อีกทั้งเป็นการสร้างความสมัครสมานสามัคคีในองค์กรได้อีกด้วย สำหรับหลักการสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาท 4 ประการ ได้แก่

2.1 การสื่อสารไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการบริหารอื่น ๆ ได้  
ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การจูงใจหรือภาวะผู้นำ

2.2 การที่โรงเรียนจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จเกิดจากการสื่อสารที่ล้มเหลว

2.3 การสื่อสารที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ช่วยแก้ปัญหาองค์กรได้

## 2.4 การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การกระทำ

แต่การสื่อสารเนื้อหาสาระที่ผิดพลาดก็จะไม่สามารถนำข้อมูลในการบริหารที่ดีได้ การสื่อสารจะเกิดประโยชน์มากถ้านำไปใช้ได้เหมาะสมกับจุดประสงค์ของโรงเรียน และการบูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน

Krug (1992) ได้อธิบายว่า การกำหนดพันธกิจเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่าจุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจน ต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

Weber (2002) ให้ความหมายว่า เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจและความคาดหวังของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นพันธกิจร่วมกับโรงเรียนต่อไป

สุเทพ พงศศรีวัฒน์ (2551) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้เป็นครูใหญ่ จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน การกำหนดทิศทางที่ดีครอบคลุมภารกิจ 3 ด้าน อย่างชัดเจน ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างฉันทามติร่วมกันต่อเป้าหมาย 3) การกำหนดความคาดหวังต่อผลงานไว้สูง ซึ่งบทบาทของครูใหญ่ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน คือ

1. ให้แนวทางและกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแก่คณะครู รวมทั้งการวิเคราะห์ทบทวนเป้าหมายโรงเรียนด้วยวิธีเน้นกระบวนการแก้ปัญหา การวิเคราะห์สภาพปัญหา บริบทของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา
2. เน้นการใช้การทำงานของครูเป็นทีมและรายบุคคลในการจัดทำหรือวิเคราะห์ทบทวนความคืบหน้าของเป้าหมายดังกล่าว
3. ช่วยปรับให้เป้าหมายของกลุ่มหรือครู อาจารย์ บุคคล มีความสอดคล้องและไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายรวมของโรงเรียน
4. สร้างมิตีร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายของกลุ่ม โดยจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายไว้ชัดเจน
5. เมื่อต้องการตัดสินใจที่สำคัญและกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น จะต้องยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์เพื่อการตัดสินใจนั้น
6. กระตุ้นคุณครูในฐานะผู้ที่มีส่วนกำหนดเป้าหมายโรงเรียนให้ตรวจสอบทบทวนตนเองว่าความองงามด้านวิชาการขึ้นเพียงใด เมื่อต้องการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย

7. ร่วมหารือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูถึงแนวทางการพัฒนาให้เกิดความงอกงามด้านวิชาชีพแก่ครู

8. ให้ความร่วมมือและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการกำหนดพันธกิจ

ตัวบ่งชี้	Hallinger และ Murphy (1985)					ความถี่
	Krungs (1992)	Weber (2002)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551)	พนัส ต้วงเอก (2555)		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	√	√	√	√	√	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	√	√	√	√	√	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครูบุคลากรและชุมชน ร่วมกำหนดพันธกิจ	√	√		√	√	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีจัดทำแผนการปฏิบัติงานทางวิชาการ	√				√	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาทางงานทางวิชาการ				√		1

จากตาราง 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของการกำหนดพันธกิจ ขององค์ประกอบการกำหนดพันธกิจ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีจัดทำแผนการปฏิบัติงานทางวิชาการ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครูบุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดพันธกิจ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาทางงานทางวิชาการ

## 2. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน

### ความหมายการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน

Kohlberg (1976) สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพจิต สังคม ที่เกิดจาก พฤติกรรมผู้สอน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน และได้อธิบายต่อว่า “แต่เนื่องจากพฤติกรรมผู้สอนมีเป้าหมายอยู่ที่ตัวผู้เรียนโดยตรง พฤติกรรมผู้สอน กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่ไม่สามารถแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด ในทางปฏิบัติมักจะถือเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองนั้นก็เกิดจากอิทธิพลของผู้สอนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบรรยากาศในชั้นเรียนทั่ว ๆ ไป จึงขึ้นกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเป็นสำคัญ”

Hallinger และ Murphy (1985) ให้ความหมายว่า การจัดให้มีสิ่งส่งเสริม สภาพการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนของนักเรียนด้วยวิธีการให้รางวัล การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของ ห้องเรียนและในโรงเรียน การที่ผู้บริหาร และการรางวัลกับนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

Good (1973) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศในชั้นเรียน หมายถึง สภาพทางการเรียนในชั้นเรียนซึ่งไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมถึงระดับของ อารมณ์ พฤติกรรมผู้สอนกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนและความรู้สึกด้วย

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารในการสร้างเสริมบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การดำเนินการวางแผนกำหนดนโยบายพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนให้เกิดความสนใจในวิชาชีพ พัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เรียน และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

### ความสำคัญการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน

Glickman (1990) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ คือ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริม สภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียน เพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้าง

บรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน

Krug (1992) กล่าวว่า เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่ช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา

อรุณชัย กัณฐภา (2548) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนรู้ที่ดีนั้น เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีความหมายรวมถึงบรรยากาศและบรรยากาศ โดยส่วนใหญ่ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาชั้นนั้น ถูกสร้างด้วยกระบวนการบริหารที่เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความปรารถนาของสังคม การสร้างการวางแผนการขับเคลื่อนบุคลากรให้ไปในทิศทางที่เป็นสังคมเรียนรู้เป็นภาระที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ ครูเป็นทั้งสภาพแวดล้อมและผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงให้นักเรียนใกล้ชิด การนำพาบรรยากาศที่ดี มีความอบอุ่น รอยยิ้มที่สดใส จริงใจ มีเมตตา สรรหาและสร้างสิ่งสร้างสรรค์เพื่อผู้เรียนได้รับประโยชน์ นับได้ว่าเป็นบุคคลที่สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้นักเรียนได้เกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ สรุปได้ว่า การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยจัดระบบของการให้แรงเสริมเป็นรางวัลอย่างเด่นชัดและเป็นทางการแก่นักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นคนดีและนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ จากความหมายและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในโรงเรียน จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องรู้จักวางแผนงานวิชาการ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดูแลและส่งเสริมการสอนของครู และการเรียนของนักเรียน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารในการสร้างเสริมบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนการสอน ดำเนินการวางแผนกำหนดแนวนโยบายพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ สร้างสื่อ นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ส่งการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ีระหว่างครูผู้สอนบุคลากรในสถานศึกษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างครูผู้สอนและนักเรียนในชั้นเรียน

### ตัวบ่งชี้ของการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

Hallinger และ Murphy (1985) ได้อธิบายว่า การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) เป็นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) ทศนคติของครู และนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้าไปมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ทั้งด้านครูผู้สอน นักเรียน และกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

#### 1. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time)

การควบคุมการใช้เวลาในการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการบริหารและจัดการด้านเวลา พบว่าเวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนกับเด็กที่เรียนซ้ำ รวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยการผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

#### 2. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับครู และนักเรียน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารบุคคล และการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

#### 3. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teacher)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศเชิงบวกในด้านการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ ในการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูนั้นอาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการแจ้งให้ที่ประชุมครูทราบและทุกคนให้การยอมรับหรือโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

#### 4. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนางานในวิชาชีพอย่างเต็มศักยภาพ ตามความรู้ ความถนัดและความสามารถ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ได้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้น และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับนำไปใช้ในการพัฒนางานในวิชาชีพ

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

6. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องส่งเสริมบรรยากาศและสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการกล่าวยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่อยู่ในระดับสูง และติดตามประเมินผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนให้ดีขึ้น

David และ Thomas (1989) กล่าวถึงการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ดังนี้

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

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปฏิบัติการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ดังนี้

1. จัดแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้
2. จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่



มูมนหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ หองมัลลตีมีเตีย หองคอมพิวเตอร อินเตอรเน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการสวนสุขภาพ สวนวรรณคดี และสวนหนังสือ

3. จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้อในหองถิ่นให้อื้อต่อการจัดการเรียนรู้อของ ผู้เรียนของสถานศึกษา เช่น จัดเส้นทา/แผนที่และระบบเชื่อมโยงเครือข่ายหองสมุดประชาชน หองสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ พิพิธภัณฑวิทยาศาสตร์ และภูมิปัญหาหองถิ่น

4. ส่งเสริมให้อครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้อทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อและนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนือง

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2551) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้สอน ปฏิสัมพันธ์ระหว่าผู้สอนกับผู้เรียน และปฏิสัมพันธ์ ระหว่าผู้เรียนกับผู้เรียน ซึ่งบรรยายกาต 3 กลุ่มนี้ สามารถจัดเป็นด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง การที่ผู้เรียนในหองมีความตั้งใจ และแสดงความสนใจในกิจกรรมของชั้นเรียน เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การร่วมทำกิจกรรม ต่าง ๆ

2. ความผูกพันกันอันมิตร (Affiliation) หมายถึง ผู้เรียนมีความรู้สึกและ แสดงออกซึ่งความเป็นมิตรต่อกันและกัน

3. การสนับสนุนจากผู้สอน (Teacher Support) หมายถึง การแสดงออก ของผู้สอนที่แสดงถึงความสนใจต่อผู้เรียน ใ่ว่างใจผู้เรียน สนใจในความคิดของผู้เรียน

4. การเน้นงาน (Task Orientation) หมายถึง การจัดกิจกรรมของชั้น มุ่งให้อบรรลุจุดมุ่งหมายทาวิชาการ ไม่อ้อกนอกเรืองที่กำลังเรียนกำลังสอน

5. การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การที่ผู้เรียนแข่งขันซึ่งกันและกัน เพื่อให้อได้คะแนนสูงหรือให้อการยอมรับ

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

พหุณ ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้	Hallinger และ Murphy (1985)	David และ Thomas (1989)	กระทรวงศึกษาธิการ (2546)	บุญชม ศรีสะอาด และคณะ (2551)	ความถี่
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมสภาพบรรยากาศการเรียนการสอน		√			1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการเวลาในการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	√	√			2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในสถานศึกษา	√	√	√	√	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู	√				1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร	√				1
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	√	√		√	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนแหล่งเรียนรู้			√		1

จากตาราง 4 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ขององค์ประกอบส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน คือ

1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมสภาพบรรยากาศการเรียนการสอน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการเวลาในการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในสถานศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร

6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนแหล่งเรียนรู้
3. การนิเทศการสอน

#### ความหมายการนิเทศการสอน

Goldhammer และคณะ (1980) กล่าวว่า การนิเทศการสอน คือ ส่วนย่อยของการนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ถูกรนำมาใช้โดยผ่านฝ่ายบุคลากรของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงการสอน โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู

Hallinger และ Murphy (1985) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตร และการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึง การประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศ การประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

Krug (1992) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียง การนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่า เวลานั้นทำอะไรได้ ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของคุณครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

Glickman และคณะ (2010) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการสอนว่า การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการสำหรับปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การสร้างความสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือในการทำงานเกี่ยวกับการสอนระหว่างผู้นิเทศกับครู เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

วัชร เล่าเรียนดี (2553) ให้ความหมายว่า การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการศึกษาที่มุ่งปรับปรุงกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน และส่งเสริมพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการพัฒนาพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนต้องอาศัยวิธีการ หลากหลายวิธี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) ให้ความหมายว่า การนิเทศการสอน หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ให้ความหมายของการนิเทศการสอนว่า หมายถึง กระบวนการร่วมกันทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งต้องร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาคาดหวังไว้

กล่าวโดยสรุป การนิเทศการสอน หมายถึง การกำหนดแนวทางการนิเทศอย่างเป็นระบบของผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้บันทึกการนิเทศเพื่อการประเมินการจัดการเรียนการสอน ความสอดคล้องต่อเป้าหมายด้านวิชาการ วิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครู เพื่อการพัฒนาปรับปรุงหลังการปฏิบัติการสอน ติดตามการนิเทศและประเมินผลเป็นระยะ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกันในการนิเทศ เพื่อช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้

#### ความสำคัญการนิเทศการสอน

Goldhammer และคณะ (1980) การนิเทศการสอนอาจเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอย่างเป็นองค์ประกอบในองค์การเท่านั้น ซึ่งชี้แนะถึงพฤติกรรมของครูในทางที่จะให้เห็นความสะดวกในการเรียนการสอนของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์เป้าหมายขององค์กร

ถวิล มาตรเสียม (2545) การนิเทศและการพัฒนาครูผู้สอนเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาครูผู้สอน สำหรับผู้นำทางวิชาการถือว่าเป็นหัวใจในการปรับปรุงเพื่อพัฒนากระบวนการสอน เพราะการนิเทศเป็นกระบวนการกำกับ ติดตาม กระบวนการสอน เพื่อเก็บข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงพัฒนาครูผู้สอน พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ความจริงใจและจริงจังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จในการนิเทศ

วิชญ์ จุลวรรณ (2547) กล่าวว่า การนิเทศ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทฐานะผู้นำในการเป็นผู้นิเทศและให้คำปรึกษา เพื่อช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจหลัก อันเป็นปัจจัยอิทธิพลที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กรองทอง จิระเดชกุล (2550) กล่าวว่า การนิเทศ ภายใต้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน ดำเนินการพัฒนางานทุกด้านของสถานศึกษา สำรึกงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะหน่วยงานหลัก ในการรับผิดชอบหลักการจัดการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาให้ร้อยรัดกันทำให้เกิดผลในการปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น

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

กล่าวโดยสรุป การนิเทศการสอน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง ดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในสถานศึกษา เพื่อให้คำแนะนำ ส่งเสริมจุดเด่น ชี้จุดที่ต้องพัฒนา เพื่อการพัฒนาครูผู้สอน บุคลากร พัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพสามารถ ดำเนินการจนบรรลุตามเป้าหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่วางไว้

ตัวบ่งชี้ของการนิเทศการสอน

Copeland และ Boyan (1978) ได้นำเสนอกระบวนการนิเทศการสอนไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมก่อนการสังเกตการสอน เป็นขั้นตอนพิจารณาระบุเรื่อง พฤติกรรมที่ควรปรับปรุงและพัฒนา แล้วเลือกหรือสร้างสรรค์เครื่องมือสังเกตการสอนที่สอดคล้อง เหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการจะปรับปรุงพัฒนา
2. การสังเกตการสอน เป็นพฤติกรรมการสอนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้ง การบันทึกพฤติกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติที่ใช้ในการสอน โดยใช้เครื่องมือที่เลือกทำการบันทึก พฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือกระบวนการที่ใช้ในการสอน โดยใช้เครื่องมือที่เลือกสร้างขึ้นเอง
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการณ์สอน ผู้วิเคราะห์ทำการวิเคราะห์ด้วย ตนเองหรือวิเคราะห์ร่วมกับครู ในการพิจารณาพฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือขั้นตอนในการสอน สิ่งใดที่ควรคงไว้สิ่งใดที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้น
4. การประชุมภายหลังการสังเกตการสอน เป็นขั้นตอนให้ย้อนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการสังเกตการสอนและการบันทึกข้อมูลจากการสังเกตการสอนในชั้นเรียนของครูใน ขณะเดียวกัน ผู้นิเทศควรกระตุ้นให้ครูมองเห็น

Glatthorn (1984) ได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการนิเทศการสอน 8 ขั้นตอน

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

## 8. การวางแผนการสังเกตการสอนในครั้งต่อไป

Hallinger และ Murphy (1985) กล่าวว่า ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึง การประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับ กับครูทั้งทางด้านการนิเทศ และการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

Acheson และ Gall (1997) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการสอนไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมเพื่อการวางแผนระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหรือความต้องการเกี่ยวกับประเด็นที่สนใจจะปรับปรุงหรือพัฒนา ผู้นิเทศควรช่วยให้ครูมองเห็นพฤติกรรมการสอนของตนเอง และร่วมกันพิจารณาเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ครูมีความสนใจและสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน
2. การสังเกตการสอน ต้องมีการวางแผนและกำหนดแนวทางเกี่ยวกับวิธีการสังเกตการสอนวันและเวลาที่จะสังเกตการสอน และวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม
3. การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยผู้นิเทศและครูประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ผลการสังเกตการสอน และร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อไป

Glickman, Gordon และ Ross Gordon (2009) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการสอน ดังนี้

1. การประชุมร่วมกับครูก่อนการนิเทศการสอน
2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน
3. การวิเคราะห์และติดตามผลการสังเกตการสอน และพิจารณาวางแผน

ประชุมร่วมกับครู

4. การประชุมร่วมกับครูภายหลังการสังเกตการสอน
5. การวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และควรให้ครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

วัชรา เล่าเรียนดี (2552) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ที่เป็นการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยตรงไว้ ดังนี้

1. การวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. การเลือกประเด็นหรือเรื่องที่น่าสนใจจะปรับปรุงและพัฒนา

3. การนำเสนอโครงการพัฒนาและขั้นตอนการปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับทราบเพื่ออนุมัติการดำเนินงาน

4. การให้ความรู้หรือแสวงหาความรู้จากเอกสารต่าง ๆ และการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตการสอน และความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนและนวัตกรรมที่น่าสนใจ

5. การจัดทำแผนการนิเทศ กำหนดวันและเวลาที่จะสังเกตการสอน และประชุมเพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

6. การดำเนินการตามแผนการจัดการเรียนรู้และแผนการนิเทศ

7. การสรุปและการประเมินผล พร้อมรายงานผลสำเร็จโดยการนิเทศการสอนนั้นจำเป็นต้องใช้ทักษะในการนิเทศด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้นิเทศที่จะต้องปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์กับครูมากที่สุด จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันทางบวก จะต้องไวต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของครู พยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับครู ซึ่งแรงจูงใจนี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการนิเทศการสอน ขององค์ประกอบการนิเทศการสอน

ตัวบ่งชี้	Copeland และ Boyan (1978)	Glatthorn (1984)	Hallinger และ Murphy (1985)	Acheson และ Gall (1997)	Glickman, Gordon และ Ross Gordon (2009)	วิชา เล่าเรียนดี (2552)	ความถี่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของการนิเทศการสอน	√				√		2
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน และจัดทำแผนการนิเทศการสอน		√	√	√		√	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน	√	√	√	√	√	√	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	√	√	√	√	√	√	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน				√		√	2

จากตาราง 5 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของการนิเทศการสอน ขององค์ประกอบการนิเทศการสอน คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายของการนิเทศการสอน
  2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน และจัดทำแผนการนิเทศการสอน
  3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน
  4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน
  5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน
4. การบริหารหลักสูตร

ความหมายการบริหารหลักสูตร

Robbins (1990) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรไว้อยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จัดไว้เป็นระบบให้ผู้เรียนได้ศึกษา เพื่อสำเร็จหรือรับประกาศนียบัตรในสาขาวิชาหนึ่ง
2. หลักสูตร หมายถึง ค่าโครงสร้างทั่วไปของเนื้อหาหรือสิ่งเฉพาะที่จะต้องสอนซึ่งโรงเรียนได้จัดให้แก่เด็กเพื่อให้สำเร็จการศึกษา และสามารถเข้าศึกษาต่อในทางอาชีพต่อไปได้
3. หลักสูตร หมายถึง กลุ่มวิชาและการจัดประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียนได้เรียนภายใต้กระบวนการแนะนำของโรงเรียนและสถานศึกษา

รุจิรุ ภู่อาระ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารหลักสูตรในด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการหลักสูตรของทุกกลุ่มทุกคน ในด้านการบริหารงานวิชาการ โดยประการแรก ต้องจัดชั้นเรียนหรือกลุ่มผู้เรียน โดยจัดกลุ่มผู้เรียนเป็นชั้น จัดกลุ่มผู้เรียนตามความสามารถและจัดกลุ่มผู้เรียนตามความสนใจ ประการที่สอง การจัดครูเข้าสอน อาจแบ่งเป็นการจัดการครูประจำชั้น การจัดครูแนะแนว การจัดครูประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้และจัดครูสอนเป็นคณะ ฉะนั้นการบริหารหลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของกลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนที่สอดคล้องกับจำนวนคุณภาพและปริมาณของตัวหลักสูตร ที่มีสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาตามที่ได้ดำเนินการวางแผนการทำหลักสูตรตั้งแต่แรก

สุรรัตน์ คำฝอย (2549) ได้ให้ความหมายของการดำเนินการบริหารหลักสูตรไว้ว่า สถานศึกษามีการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการกำหนดแนวทางการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ เช่น มีการจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ มีการประกันคุณภาพโดยองค์กรภายนอกและมีการรายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นประจำ



ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่จัดให้นักเรียน โดยการควบคุมแนะนำของสถานศึกษาอันเป็นเครื่องมือที่จะช่วยบรรลุวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังทางการศึกษาที่ตั้งไว้ และยังกล่าวว่า หลักสูตรเป็นสื่อในการสอนที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ชวลิต ชูกำแหง (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารหลักสูตร หมายถึง การประมวลประสบการณ์ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน มีทั้งส่วนที่เป็นเอกสาร หลักฐานกระบวนการที่ใช้ในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้ไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น

วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง ผู้บริหาร มีการประชุมชี้แจง ให้ความรู้ ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ การนิเทศและการประเมินการสอน ของครู การประสานการใช้หลักสูตร การติดตามตรวจสอบและดำเนินการความก้าวหน้าของนักเรียน การวัดและประเมินผล

กล่าวโดยสรุป การบริหารหลักสูตร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา กำหนดแนวทาง วางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา สร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษา ให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ และการประสานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนา ผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และพัฒนาสถานศึกษาบรรลุตาม เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

#### ความสำคัญการบริหารหลักสูตร

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผน และดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาและใช้หลักสูตรระดับสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวจักรสำคัญในการกระตุ้น และชักนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามต้องการ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถเป็น

ผู้นำทางวิชาการ มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรอย่างชัดเจนและให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียนได้ จะสามารถทำให้การใช้หลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายได้ไม่ยาก

กล่าวโดยสรุป การบริหารหลักสูตร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา กำหนดแนวทาง วางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา สร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษา ให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากับคณะครู ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการพัฒนาและสร้างมาตรฐานวิชาการ และการประสานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนา ผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และพัฒนาสถานศึกษาบรรลุตาม เป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

#### ตัวบ่งชี้ของการบริหารหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2521) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ซึ่งจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้วางแผนเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ดังต่อไปนี้

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

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. วางแผนและปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร
2. ประเมินความเหมาะสม และคุณภาพของโครงการพัฒนาหลักสูตร
3. อำนวยความสะดวกให้เป็นตามนโยบาย และปรัชญาของการศึกษาและหลักสูตร
4. อำนวยในการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร
5. ใช้ข้อมูลจากการวิจัย และส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน
6. ประสานงานกับบุคคลอื่น ในการจัดการเรียนการสอนพิเศษ เช่น

หน่วยศึกษานิเทศก์

7. ทำงานร่วมกับครูนิเทศในการใช้หลักสูตร  
 8. เตรียมผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร  
 9. อำนวยความสะดวกในเรื่องเวลา และอุปกรณ์ที่ใช้ในเรื่องการปรับปรุง  
 หลักสูตร

10. ช่วยเหลือครูโดยใช้เทคนิคการแนะแนว และที่ปรึกษาเกี่ยวกับ  
 การใช้หลักสูตร  
 11. จัดองค์การและอำนวยการโครงการที่เกี่ยวกับการจัดบริการทาง  
 การศึกษาที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ  
 12. แนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้ชุมชนเข้าใจ  
 13. ส่งเสริมการติดต่อในโรงเรียนในระดับเดียวกัน

สุรรัตน์ คำฟอย (2549) กล่าวถึงการดำเนินการบริหารหลักสูตรไว้ว่า สถานศึกษา  
 มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการกำหนดแนวทางการบริหารงาน  
 วิชาการและบริหารงานทั่วไป เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ เช่น มีการจัดให้  
 มีการประเมินคุณภาพภายในอย่างมีระบบ มีการประกันคุณภาพโดยองค์กรภายนอกและมีการ  
 รายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นประจำ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2551) เสนอไว้ว่า การบริหารหลักสูตรเป็นการนำ  
 กระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยจะต้องมีการ  
 เตรียมการล่วงหน้าก่อนเปิดหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ และนำนวัตกรรม  
 ทางการศึกษาเข้ามาช่วย ซึ่งต้องดำเนินการตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนมีการนำหลักสูตรไปใช้  
 การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อม การจัดทำโครงการสอน การตรวจสอบ  
 ความพร้อมของผู้เรียน การตรวจสอบ การยอมรับจากสังคม และการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรไปใช้ โดยการดำเนินการ  
 ประชุมครูรวมถึงบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การปฐมนิเทศนักเรียน การจัดทำคู่มือครู  
 การจัดตารางสอนและการจัดครูเข้าสอน รวมไปถึงจนถึงการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการประเมินผล เมื่อนำหลักสูตรไปใช้แล้วนั้นควรมีการ  
 จัดการประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตรว่า มีความตรงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ หรือเพื่อพิจารณา  
 ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นตัวประกอบในการตัดสินใจ  
 เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหลักสูตร

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้อธิบายการบริหารงานหลักสูตรดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ ที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่มๆไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางนี้มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยช่วยให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ศึกษาหลักสูตรแกนกลางโดยละเอียด เพื่อการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี และรายภาคเรียนต่อไป นอกจากนี้ จะช่วยให้เกิดแนวคิดที่สถานศึกษามีแนวในการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนและท้องถิ่นในส่วนตัว

2. การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิตและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่น โดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้หลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างมาก ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่นที่จำแนกตามช่วงนั้น

3. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นการนำผลงานในข้อ 1 และข้อ 2 มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้เป็นรายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม สำหรับระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ส่วนมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จะต้องทำมาตรฐานการเรียนรู้เป็นรายภาคและกำหนดหน่วยกิจให้เหมาะสม

4. จัดทำหน่วยการเรียนรู้โดยเฉพาะระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มัธยมศึกษาปีที่ 3 ต้องนำเอกสารสาระการเรียนรู้ตามข้อ 3 ที่เกี่ยวเนื่องกันมาบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกัน จะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้รายภาคเรียนหรือรายปี แต่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ต้องทำรายวิชานอกนั้นต้องดำเนินการอื่น ๆ ตามที่กำหนด

กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้เสนอไว้ว่า การบริหารหลักสูตรที่มีการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่น และสถานศึกษาจะมีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรนั้น รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละระดับ ตั้งแต่ในระดับชาติ ในระดับท้องถิ่น จนถึงในระดับสถานศึกษา ตามลำดับ ให้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนา สนับสนุนส่งเสริม การใช้และพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้บรรลุตามมาตรฐาน การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่จะต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนคุณภาพการของการจัดการศึกษา

เป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงหลักสูตรแกนกลางที่ได้กำหนดไว้ในระดับชาติ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา มีการส่งเสริมการใช้และพัฒนาหลักสูตรในระดับสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยมีภารกิจสำคัญ คือ กำหนดเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในระดับท้องถิ่น โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่มีความต้องการในระดับชาติ พัฒนาสาระการเรียนรู้ของท้องถิ่น ประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับท้องถิ่น รวมทั้งเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรสนับสนุน ส่งเสริม ติดตาม ประเมินผล วิเคราะห์และรายงานผล คุณภาพของผู้เรียน สถานศึกษาจึงมีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผน และดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จัดทำระเบียบการวัดและประเมินผลในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจะต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายละเอียดที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดในระดับท้องถิ่นได้จัดทำขึ้นมาเพิ่มเติม รวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม มีภูมิปัญญาท้องถิ่น และความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา

ภาวณี อารงเลิศฤทธิ์ (2553) กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรระดับสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนหรือสถานศึกษามีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำสู่การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจต่อพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนว่า ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาของชาติและตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าว สถานศึกษาจึงมีภารกิจสำคัญดังนี้

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยออกแบบหลักสูตรให้ครอบคลุมส่วนที่เป็นแกนกลาง ส่วนที่เป็นความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น รวมทั้งส่วนที่เป็นสถานศึกษาต้องการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติม
2. ส่งเสริมสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและมีความรู้ความเข้าใจในด้านวิชาการ
3. จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนของตนเอง
4. ติดตามการใช้หลักสูตร กำกับ ดูแลคุณภาพ นิเทศภายในให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
5. มีการวิจัยและพัฒนาการใช้หลักสูตรตลอดจนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้การบริหารหลักสูตร ขององค์ประกอบการบริการหลักสูตร

ตัวบ่งชี้	ตัวบ่งชี้							ความถี่
	วิจัย วงษ์ใหญ่ (2521)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546)	สุรรัตน์ คำฝอย (2549)	รุ่งชัชดาพร เวทชะชาติ (2551)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2551)	กระทรวงศึกษาธิการ (2552)	ภาวนี ชำรงเลิศฤทธิ์ (2553)	
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตร แกนกลาง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ในใช้หลักสูตร	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรแก่บุคลากรใน สถานศึกษา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้าง การมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร		✓		✓		✓		3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร				✓		✓	✓	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการ พัฒนาตนเองของบุคลากร							✓	1

จากตาราง 6 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์กรอบแนวคิดของนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ขององค์ประกอบส่งเสริม บรรยากาศการเรียนการสอน คือ

1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลาง
2. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานในใช้หลักสูตร
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรแก่บุคลากรใน

สถานศึกษา

4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร

### การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร

#### 1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร

McCauley, Moxley และ Velsler (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในด้วยบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้ายอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Swanson และ Holton (2001) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ใหม่ทักษะหรือการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึง การพัฒนาบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อยกระดับของการผลปฏิบัติงานในปัจจุบันไปสู่ระดับของผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชาญชัย อาจิสมาจาร (2538) ได้ให้ทรรศนะว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะและความเข้าใจและผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่ง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม (2561) สรุปไว้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นกระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะความชำนาญและความสามารถที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมินในการบริหารงานสถานศึกษา ทั้งด้านความรู้วิชาการ และประสบการณ์ ผ่านการฝึกปฏิบัติด้วยกระบวนการทางวิชาการ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานวิชาการภายในสถานศึกษา

สามารถโน้มน้าวใจ จูงใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทางวิชาการให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

## 2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือ หลักการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการศึกษาทฤษฎี ดังกล่าวไว้ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 คณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่ เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าวเรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดังและมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาได้ดี ตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้ จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วน 3 ส่วน ดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้ รับมอบหมายงานที่ท้าทายและการลงมือปฏิบัติ
2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้ จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ
3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตรและโปรแกรมต่าง ๆ

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้ โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ



ส่วนที่ 1 : 70 ประสบการณ์ การเรียนรู้ จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 : 20 การเรียนรู้ ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 : 10 การเรียนรู้ ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาค และองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนา

### 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนสำคัญในการดำเนินการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา การสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผลโดยตรงที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

Wills (1993) เห็นว่า วิธีการเหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติงาน
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

McCauley, Moxley และ Velser (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทาง คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการ ภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในด้วยบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้ายอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Dessler (2002) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
  - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
  - 1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจในส่วนตัวบุคคลที่จำเป็นต้องมี
  - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเป็นการออกแบบที่พิจารณาคอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตรวิธีการพัฒนาเนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การมุ่งทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยการฝึกอบรมที่มีความสามารถ และทักษะในการนำเสนองานที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมจะพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาได้หรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนาระบบการเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม

สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ใช้กันมากได้แก่

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมผู้บริหาร โดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ กรณีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์การ โดยการให้ความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ดำเนินกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ และหลังจากกลับทัศนศึกษาแล้วก็มี การสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนา เพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเองโดยปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะของการสอนบทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดี คือ

4.1 สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน

4.2 สะดวกในการจัด ไม่ต้องจัดอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องมีสถานที่

4.3 บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้าร่วมพัฒนาหลาย ๆ รุ่น

ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

4.4 ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้น้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนของคนอื่น

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง ตลอดจนแก้ปัญหาคัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปวิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ มีดังนี้

1. การฝึกอบรม

2. การส่งไปศึกษาต่อรวมทั้งการส่งไปฝึกอบรมและศึกษาดูงาน

3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาด้วยตนเอง

5. การพัฒนาทีมงาน

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) ได้จำแนกแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์กร สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะเป็นลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ผู้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติ คือ อธิบายให้ ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิตให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวนและติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธี การพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากมีสื่อและแหล่งความรู้มากขึ้น คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาหาความรู้ จากเอกสาร วิชาการติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่ เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอธิบายและบรรยายภาคในบางโอกาสเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการและแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

กรมวิชาการ (2545) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอก หรือการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาล้ำคิดล้ำดัดสใจ และมีเสรีภาพทางวิชาการ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วมประชุมสัมมนา ฝึกปฏิบัติการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลในสถานศึกษาอื่น
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพ เพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้สรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้  
ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงาน
2. การบรรยาย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ โดยทักษะกระบวนการของวิทยากรให้ผู้เรียนฟัง ทั้งนี้จะเป็นการพูดล้วน ๆ หรือเป็นการบรรยาย ประกอบสื่อโสตทัศน
3. อภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายร่วมกันของผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน มีพิธีกร ดำเนินรายการ
4. การบรรยายหมู่หรือการประชุมปาฐกถา วิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรืออยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการอภิปรายหัวข้ออื่น ๆ เหมือนการอภิปราย เป็นคณะ
5. การสัมมนา เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเสนอแนวทางในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกล้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง
6. การระดมสมอง เป็นการฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมความคิดให้ได้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินตนเองของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้
7. การเรียนรู้ทางไกล เป็นระบบพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอด เนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติโดยใช้ระบบสื่อประสมซึ่งประกอบด้วย สื่อวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการสื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการพบกันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียน สำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ ตามที่กำหนดในบทเรียน
8. การศึกษาดูงาน เป็นการนำบุคลากรไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ต้องเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม
9. การฝึกงาน เป็นการปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

10. การสอนงาน เป็นการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

11. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นการพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การวางแผน การพิจารณาผู้หมุนเวียน การพิจารณาตำแหน่งงาน การสอบถามความสมัครใจ การดำเนินการหมุนเวียนงาน การประเมินและติดตามผล

12. การประชุมใหญ่ เป็นการประชุมสมาชิกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กร ในระหว่างการประชุมใหญ่อาจใช้วิธีการอื่น ๆ ประกอบด้วย การอภิปรายกลุ่ม การบรรยายหมู่ การถาม-ตอบปัญหา เป็นต้น

13. การประชุมทางวิชาการ เป็นการประชุมที่ใช้ได้ในหลายวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจนบั่นทอนผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อประชุม

15. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การสาธิต เป็นการแสดงให้ผู้เรียนเห็นการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน การสาธิตมักใช้กับวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือใช้เครื่องมืออุปกรณ์ การพูด นาฏศิลป์ หรือการขับร้อง

17. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

18. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ บทเรียน CAI ถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบ

ผลการปฏิบัติได้การเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

19. การเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยความก้าวหน้าทางวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาการด้านการโทรคมนาคม ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่ายสามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันทีหรือเกือบจะทันที บางครั้งการเรียนรู้ในรูปแบบนี้อาจเรียกว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (Web-Based Learning) ส่วนใหญ่อาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

20. เกมการบริหาร เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึก วิจัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

21. กรณีศึกษา เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคลสถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

22. การฝึกประสาทสัมผัส มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกเน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนหลังที่เป็นปฏิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

23. กิจกรรมนันทนาการ เป็นการให้ผู้เรียนร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกมส์ ฯลฯ ให้เกิดความสนุกสนาน เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกับ

24. กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

จากการศึกษาจากที่หน่วยงาน นักวิชาการ นักวิจัย ได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้าง พัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีหลากหลายวิธี ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดต่าง ๆ แล้วนำมาทำการสังเคราะห์การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ	Wills (1993)	McCauley, Moxley และ Velsler (1998)	Dessler (2002)	สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540)	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา (2541)	กรมวิชาการ (2545)	นงลักษณ์ ลินสืบผล (2542)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	ความถี่
1. การสัมมนา	√			√	√	√	√	√	6
2. การศึกษาด้วยตนเอง		√	√	√		√	√		5
3. การระดมความคิด								√	1
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	√			√		√		√	4
5. การหมุนเวียนตำแหน่ง				√				√	2
6. การฝึกอบรม	√		√	√	√		√		5
7. การศึกษาต่อ					√				1
8. การใช้บทเรียนสำเร็จรูป				√				√	2
9. การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน				√			√		2
10. การรวมกลุ่มทำงาน		√			√			√	3
11. การศึกษาดูงาน				√	√	√	√	√	5
12. การศึกษากรณีตัวอย่าง				√				√	2
13. การนิเทศภายใน						√			1
14. การเรียนรู้ทางไกล	√							√	2
15. การพัฒนางานในหน้าที่			√	√	√				3
16. การฝึกปฏิบัติงาน				√	√			√	3

จากการวิเคราะห์ตาราง 7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความถี่สูงสุด 3 อันดับ



ประกอบด้วยวิธีการดังนี้ 1) การสัมมนา 2) การศึกษด้วยตนเอง 3) การฝึกอบรม 4) การศึกษาดูงาน และ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ตาราง 8 สัเคราะห์วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และผ่านประสบการณ์ 70 %	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การติดตาม/สังเกต</li> <li>2. การศึกษาเฉพาะกรณี</li> <li>3. การทดลองปฏิบัติงาน</li> <li>4. การเขียนบันทึก</li> <li>5. การศึกษาจากเอกสารตำรา</li> <li>6. การวิจัยปฏิบัติการ</li> <li>7. เน้นกิจกรรมทางวิชาการ</li> </ol>
การเรียนรู้จากการพัฒนาบุคคลอื่น 20 %	การศึกษาดูงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>2. การสอนแนะ</li> <li>3. การสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยง</li> <li>4. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน</li> </ol>
การเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนา 10 %	การฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การอภิปราย</li> <li>2. การเล่นเกม</li> <li>3. การเลียนแบบ</li> <li>4. การสาธิต</li> <li>5. การแสดงบทบาทสมมติ</li> <li>6. การฝึกหัดแก้ปัญหา</li> <li>7. การระดมความคิด</li> <li>8. การประชุมปฏิบัติการ</li> </ol>

## การพัฒนาโปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

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

Chen (1990) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุ ถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรมกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรม การพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้ เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Chen และ Liu (2009) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึง สิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อการสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรมกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำ ส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ร่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติ งานของครู

อุณา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้ โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือ (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้ว่าเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์ จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

กล่าวโดยสรุป โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน เป็นระบบ แบบแผน โครงสร้าง เป็นชุดกิจกรรม ประกอบด้วย แนวทางที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้กำหนดไว้สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรที่กำหนดไว้

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นโปรแกรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารต้องใช้ระยะเวลา และการพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาที่เกิดประสิทธิภาพอันจะส่งผลในการนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาของผู้บริหาร ดังนั้นในการพัฒนาองค์ประกอบหรือส่วนประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสมมีรูปแบบ และวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอองค์ประกอบของโปรแกรม 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. การพัฒนาที่วางแผน
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) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่าประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล

องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย

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

องค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย

1. การได้รับการยอมรับ
2. การมีแรงจูงใจ

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลจากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย

1. หลักการและความสำคัญ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
4. กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา
5. การวัดและประเมินผล

ตาราง 9 การสังเคราะห์ส่วนประกอบของโปรแกรม

ส่วนประกอบของโปรแกรม	Barr และ Keating (1990)	Kanaya และ McMillan (2005)	ธำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	ความถี่
1. หลักการ	✓	✓			✓		3
2. วัตถุประสงค์	✓		✓	✓	✓	✓	5
3. กลุ่มเป้าหมาย	✓	✓	✓			✓	3
4. รูปแบบของโปรแกรม		✓	✓	✓			3
5. บริบทของผู้ใช้งาน		✓				✓	2
6. เนื้อหาสาระ		✓	✓	✓	✓	✓	5
7. วิธีการพัฒนา	✓		✓	✓	✓	✓	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ส่วนประกอบของโปรแกรม	Barr และ Keating (1990)	Kanaya และ McMillan (2005)	จำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศ์ธร (2550)	ยอดอนงค์ จอมพงษ์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ (2554)	ความถี่
8. ผลการดำเนินงาน	√						1
9. สื่อ/เครื่องมือ	√	√	√				3
10. ระยะเวลาของการใช้งาน	√	√					2
11. ได้รับการยอมรับ	√						1
12. การวัดและประเมินผล	√		√			√	2

จากตาราง 9 การนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมี 5 ขั้นตอน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการ ประเมินผล ติดตามและสะท้อนผลการพัฒนา

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

Berman และ McLaughlin (1977) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการพัฒนา โปรแกรมการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

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

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

6. ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

7. ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Bar และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
  - 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
  - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
  - 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ
2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
  - 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
  - 2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
  - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
  - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
  - 2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
  - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
  - 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
  - 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)
4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม
5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้



3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำทางวิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ
5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย
6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร
7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ 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 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลา และความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคูณค่าของโปรแกรม

รัชนี กัลยาวิწყญ์ และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโปรแกรม คือ การตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (Reviewing) การออกแบบโปรแกรม (Designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (Coding) การทดสอบโปรแกรม (Testing) และการจัดทำเอกสาร (Documenting)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

2. ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
3. ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
4. ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
5. ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

จริง

สมคิด บางโม (2554) ได้เสนอโปรแกรมพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานให้พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดไว้ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เมื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้ว จำเป็นต้องจัดให้ มีการฝึกอบรมให้แก่ใครเรื่องใดขั้นตอนต่อมาจะต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม ขึ้นหลักสูตรในการฝึกอบรมต้องให้ เหมาะต่อปัญหาขององค์การและหน่วยงาน ซึ่งส่วนประกอบหลักของหลักสูตรฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้
  - 2.1 ชื่อหลักสูตร
  - 2.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
  - 2.3 ระยะเวลาฝึกอบรม
  - 2.4 หัวข้อวิชาพร้อมกำหนดจำนวนชั่วโมง
  - 2.5 คำอธิบายรายวิชาพอสังเขป
  - 2.6 เทคนิคการฝึกอบรม
  - 2.7 วิธีประเมินผล
3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องเขียนเป็นโครงการอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
4. การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำโครงการที่ได้รับการอนุมัติ มาดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม 2) ระยะฝึกอบรม 3) ระยะหลังการฝึกอบรม
5. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการวัดและประเมินว่าการอบรมเป็นไปตามที่กำหนดไว้และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	Berman และ McLaughlin (1977)	Knowles (1980)	Barr และ Keating (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	รัชนี กัลยาวิทย์ และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	สมคิด บางโม (2554)	ความถี่
1. กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
2. วางแผนออกแบบโปรแกรม		✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
3. ดำเนินการใช้โปรแกรม	✓	✓	✓			✓	✓	✓	6
4. ติดตาม ประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม	✓		✓		✓		✓	✓	6
5. พัฒนาและแก้ไขโปรแกรม	✓				✓		✓	✓	4
6. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อทราบความต้องการ	✓		✓		✓		✓	✓	5
7. สร้างเครื่องมือ							✓	✓	2

จากตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม พบว่า กระบวนการของการพัฒนาโปรแกรมในทางทฤษฎี ประกอบด้วย 7 กระบวนการ เป็นกระบวนการออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 2) การวางแผนออกแบบโปรแกรม 3) การดำเนินการใช้โปรแกรม และ 4) การติดตามประเมินผลการใช้โปรแกรม

### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

#### 1. ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ตั้งอยู่ภายในบริเวณโรงเรียนปราสาท ถนนโชคชัย-เดชอุดม อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ ระยะทางห่างจากจังหวัดสุรินทร์ ประมาณ 30 กิโลเมตร ตามเส้นทางหมายเลข 214 (สุรินทร์-ช่องจอม) รับผิดชอบการจัดการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตท้องที่ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอปราสาท อำเภอสัญฆะ อำเภอกาบเชิง อำเภอบัวเขต อำเภอศรีณรงค์และอำเภอพนมดงรัก

#### 2. การแบ่งส่วนงานราชการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จัดตั้งตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามมาตรา 34(1) และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และตามข้อ 3 และข้อ 6 แห่งกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อ 3 และข้อ 6 รวมทั้งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 224 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ประกอบไปด้วย อำเภอ 6 อำเภอ คือ อำเภอปราสาท อำเภอสัญฆะ อำเภอกาบเชิง อำเภอบัวเขต อำเภอศรีณรงค์ และอำเภอพนมดงรัก

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

แบ่งเป็น 7 กลุ่ม และ 1 หน่วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3, 2563) ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

#### 3. นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (และแก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับ) รวมทั้งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีนโยบายจุดเน้น 6 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษานำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดย นางภานิชา อินทร์ช้าง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการศึกษา 5 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 นักเรียนมีคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และทักษะในศตวรรษที่ 21 อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ด้านที่ 2 ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนยกระดับ ความเป็นมืออาชีพ

ด้านที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริหารมืออาชีพ

ด้านที่ 4 สถานศึกษาเร่งรัดคุณภาพ สู่มาตรฐานสากล

ด้านที่ 5 เขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารกำกับ ติดตามและพัฒนาการจัดการศึกษา รวมถึงเกณฑ์การประเมินเพื่อใช้เป็นหลักเทียบเคียงสำหรับการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด เป็นหลักในการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการประเมินตนเองในการพัฒนาและการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

“งานได้ผล คนสราญ องค์กรสำเร็จ” คือ ภาพแห่งความสำเร็จที่ คาดหวังว่าทุกภาคส่วน ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะมาร่วมด้วยช่วยกันก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนต่อไป

วิสัยทัศน์

“องค์กรชั้นนำ ยึดหลักธรรมาภิบาล มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่สังคมที่ยั่งยืน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

7. ปรับสมดุและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

8. พัฒนาสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล อย่างทั่วถึงสู่ห้องเรียนคุณภาพ

9. พัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาให้มีการบริหารจัดการศึกษาเชิงบูรณาการสู่ความเป็นเลิศ

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่นซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อุดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

2. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3. ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะมีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัยมีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมือง พลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าวสู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

6. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบใช้เทคโนโลยี งานวิจัย และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

ค่านิยมองค์กร : 5 G

- Good Moral : คุณธรรมที่ดี
- Good Wisdom : ปัญญาที่ดี
- Good Service Mind : ใจบริการที่ดี
- Good Participation : การมีส่วนร่วมที่ดี
- Good Organization : องค์กรที่ดี

ยุทธศาสตร์ : Strategy

1. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ

มีมาตรฐานและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

5. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดีของชาติและเป็นพลโลกที่ดีพัฒนาผู้เรียนให้มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติและพลเมืองโลกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีคุณธรรมอัตลักษณ์ มีจิตสาธารณะมีจิตอาสา รับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน และสังคมและประเทศชาติ ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย และรักษาศีลธรรม โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา โดยนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ไปบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนด

1.2 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนแสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของ

ชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติ และพลเมืองโลกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม อัตลักษณ์ มีจิตสาธารณะ มีจิตอาสา รับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย และรักษาศีลธรรม

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทุกระดับ ความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบทุกระดับความรุนแรง เช่น ภัยจากยาเสพติด ภัยจากความรุนแรง การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน การค้ามนุษย์อาชญากรรมไซเบอร์ และภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ภัยจากยาเสพติด ความรุนแรง การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน การค้ามนุษย์ อาชญากรรมไซเบอร์ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ตลอดจนรู้จักวิธีการป้องกัน และแก้ไขหากได้รับผลกระทบจากภัยดังกล่าว

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อมีมาตรการและแนวทางการป้องกันยาเสพติดในสถานศึกษาและชุมชน

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีความมั่นคงปลอดภัย

2.4 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อมีระบบการดูแลติดตาม และช่วยเหลือผู้เรียนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับคำปรึกษาชี้แนะ และความช่วยเหลืออย่างทันการณ์ทันเวลา รวมทั้งการอบรมบ่มนิสัย

3. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในเขตพื้นที่ชายแดน จัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ชายแดน กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการบริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และเหมาะสมตรงตามความต้องการ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ชายแดน เหมาะสมกับบริบท

3.2 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้สถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนพื้นที่ชายแดนให้จัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และเกิดจิตสำนึกรักในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์



3.3 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และประเมินสถานศึกษาเพื่อสร้างเวที การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพบริบทของพื้นที่ชายแดนใน รูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดเวทีเสวนา การแสดงนิทรรศการ การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม อัตลักษณ์ มีจิตสาธารณะ มีจิตอาสา รับผิดชอบต่อครอบครัว ผู้อื่น และสังคมโดยรวม ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย และรักษาศีลธรรม
3. ร้อยละของผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ และมีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เช่น ภัยจากยาเสพติด ความรุนแรง การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน การค้ามนุษย์ อาชญากรรมไซเบอร์ และภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น
4. ร้อยละของผู้เรียนในเขตพื้นที่ชายแดน กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการบริการด้าน การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและเหมาะสม ตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่
5. จำนวนสถานศึกษาที่น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณฯ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว และหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ไปพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
6. จำนวนสถานศึกษาที่จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนแสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้อง เป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ นำไปสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการตาม ความสามารถความสนใจ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาเครื่องมือวัดแวว และรวบรวมเครื่องมือ วัดแววจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

1.1 ดำเนินการวัดแววความถนัดทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ตอนต้นของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา จัดกิจกรรมแนะแนวให้ผู้เรียนค้นหาตนเอง นำไปสู่

การพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาต่อยอดไปสู่ความเป็นเลิศด้านทักษะอาชีพที่ตรงตามความต้องการและความถนัดของผู้เรียน

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ความเหมาะสมของวิธีและกระบวนการงบประมาณ ตั้งแต่จำนวนงบประมาณในการสนับสนุนสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเพียงพอ และเหมาะสม วิธีการจัดสรร วิธีการด้านระบบบัญชี การเบิกจ่าย และการติดตาม ตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อกระจายอำนาจให้สถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ

1.3 จัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพิ่มศักยภาพผู้เรียน ตามความถนัด ความสนใจและความต้องการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ ด้านอาชีพ และกิจกรรมเสริมหลักสูตร ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด ภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

1.4 กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานต่อกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด

1. จำนวนผู้เรียนมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีทักษะความรู้ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2. ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาผ่านการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นด้านการรู้เรื่อง การอ่าน (Reading Literacy) ด้านการรู้เรื่องคณิตศาสตร์ (Mathematical Literacy) และด้านการรู้เรื่องวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy) ตามแนวทางการประเมิน PISA

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีศักยภาพได้รับโอกาสเข้าสู่เวทีการแข่งขันระดับนานาชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและสร้างเสริมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาประชากรวัยเรียนทุกคน ทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาผู้เรียนที่มีความต้องการดูแลเป็นพิเศษให้มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการวางแผนชีวิตและการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสม สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนสามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่อง แม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว รวมถึงความตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย และการพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มีความสามารถ พิเศษของพหุปัญญาแต่ละประเภท เสริมสร้างให้ผู้เรียนมีลักษณะนิสัย มีความรักในสุขภาพและพลานามัย และพัฒนาทักษะด้านกีฬาสู่ความเป็นเลิศ และกีฬาเพื่อการอาชีพ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ

พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องตระหนักถึงความสำคัญในอาชีพและหน้าที่ของตน โดยครูต้องมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และเป็นต้นแบบด้านคุณธรรมและจริยธรรม พัฒนาการตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียนเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่โดยปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” หรือ ผู้อำนวยการการเรียนรู้ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้ และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน และมีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3.1 พัฒนาหลักสูตรทุกระดับการศึกษาสนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรแกนกลางให้เป็นหลักสูตรเชิงสมรรถนะ สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีทักษะสื่อสารภาษาไทย มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 พัฒนาหลักสูตรทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (ร่างกาย จิตใจอารมณ์ และสติปัญญา) สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่

3.1.2 ส่งเสริมให้ครูปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” ผู้อำนวยการการเรียนรู้ ผู้ให้คำปรึกษา หรือให้ข้อเสนอแนะการเรียนรู้ และปรับระบบการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร

3.1.3 ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง เน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล (หลักสูตรเชิงสมรรถนะ) และปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและบริบทของพื้นที่

3.2 การพัฒนาศักยภาพ และคุณภาพของผู้เรียน

3.2.1 การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของผู้เรียนระดับปฐมวัยเด็กปฐมวัย ได้รับการพัฒนาเหมาะสมกับวัยในทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีวินัย มีทักษะสื่อสารภาษาไทย และมีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ (ฟัง พูด) และทักษะด้านดิจิทัล พร้อมทั้งจะได้รับการพัฒนาในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1) จัดทำเครื่องมือประเมินพัฒนาการเด็กปฐมวัย และประเมินพัฒนาการเด็กปฐมวัยปีเว้นปี สรุปและรายงานผลต่อกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อประเมินพัฒนาการเด็กปฐมวัย และดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรปฐมวัย รวมทั้งผู้ปกครองให้มีความรู้ความเข้าใจการจัดการศึกษาปฐมวัย

3) สนับสนุนให้สถานศึกษามีครูหรือครูผู้ช่วยด้านปฐมวัยตามมาตรฐานที่กำหนด

4) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดการศึกษาปฐมวัย แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อบริการแก่โรงเรียนและผู้สนใจ

5) กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา รวมทั้งสรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 การพัฒนาศักยภาพ และคุณภาพผู้เรียนระดับประถมศึกษาผู้เรียนระดับประถมศึกษาได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีวินัย มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1) ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาจัดการศึกษาพัฒนาผู้เรียนให้มีพัฒนาการที่สมวัยในทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้มีคุณลักษณะ

- เป็นไปตามหลักสูตร
- มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- มีทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ สอดคล้องกับ

ความต้องการของประเทศ

- มีความรู้ และทักษะด้านวิทยาศาสตร์นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม
- มีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital) และใช้ดิจิทัลเป็น

เครื่องมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มีทักษะทางด้านภาษาไทย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

มีนิสัยรักการอ่านมีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3

2) จัดทำเครื่องมือประเมินความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT) นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และดำเนินการประเมิน รวมทั้งประสานการดำเนินงานเพื่อทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อเป็นฐานการพัฒนาผู้เรียนทุกระดับชั้น

3) ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจ รวมถึงการวางพื้นฐานการเรียนรู้เพื่อการวางแผนชีวิตและวางแผนทางการเงินที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติได้

4) สร้างกลไกของระบบแนะแนวทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ตามสมรรถนะรายบุคคล และเตรียมความพร้อมสู่การประกอบสัมมาอาชีพ

5) ดำเนินการติดตาม และตรวจสอบให้ผู้เรียนได้รับประทานอาหารอย่างครบถ้วนถูกต้องตามหลักโภชนาการ

6) กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาในการจัดการศึกษา ภาพรวมรวมทั้งสรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีวินัย มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีทักษะด้านภาษาไทยเพื่อใช้ในการเรียนรู้ มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ นำไปสู่การมีทักษะอาชีพ ที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตมีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1) ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีพัฒนาการที่สมวัยในทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิดสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม ให้มีคุณลักษณะ

- เป็นไปตามหลักสูตร
- มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- มีทักษะทางด้านภาษาไทย มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ

และภาษาที่ 3 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพ

- มีความรู้ และทักษะด้านวิทยาศาสตร์นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม
- มีความสามารถด้านดิจิทัล (Digital) และใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีทักษะทางด้านภาษาไทย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ มีนิสัยรักการอ่านมีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3

2) ประสานการดำเนินงานเพื่อทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อเป็นฐานการพัฒนานักเรียนทุกระดับชั้น

3) ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจ รวมถึงการวางพื้นฐานการเรียนรู้เพื่อการวางแผนชีวิตและวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้

4) สร้างกลไกของระบบแนะแนวทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ตามสมรรถนะรายบุคคลและเตรียมความพร้อมสู่การประกอบสัมมาอาชีพ

5) จัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพิ่มศักยภาพผู้เรียนที่มีความรู้ และทักษะด้านวิทยาศาสตร์ เป็นนักคิด นักปฏิบัติ นักประดิษฐ์ เป็นนวัตกรรม นำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมในอนาคตรวมทั้งจัดกิจกรรมกีฬา การออกกำลังกาย และสนับสนุนให้ผู้เรียน มีศักยภาพในการจัดการสุขภาพของตนเองให้มีสุขภาพที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

6) กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา

3.2.4 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่มีความต้องการดูแลเป็นพิเศษเป็นการจัดการศึกษาและพัฒนาสมรรถภาพสำหรับเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสในรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบท และความต้องการจำเป็นพิเศษเฉพาะบุคคล โดยแนวทางการดำเนินการ

- 1) พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง สำหรับเด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส
- 2) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสในรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบท และความต้องการจำเป็นพิเศษเฉพาะบุคคล
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early Intervention : EI)
- 4) สนับสนุนทรัพยากร และจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการจำเป็นพิเศษ
- 5) ส่งเสริมให้สถานศึกษานำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการบริหารจัดการ การให้บริการ และการเรียนรู้
- 6) จัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาระงานในการจัดการศึกษาพิเศษ และเด็กด้อยโอกาส
- 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ มีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส
- 8) พัฒนาระบบการให้บริการเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษ
- 9) สนับสนุนการพัฒนาภาคีเครือข่าย (Education Partnership) ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส

3.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนทุกระดับ การจัดการศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียน

พัฒนาวิธีการเรียนรู้ของตนเอง ตามความต้องการ และความถนัดของผู้เรียน สามารถสร้างสังคม  
ฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ของตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต  
โดยแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดหาพัฒนา ข้อมูลองค์ความรู้ สื่อ วิดีโอ และองค์ความรู้ประเภทต่าง ๆ  
หนังสือแบบเรียนในรูปแบบของดิจิทัลเทคบุ๊ก (Digital Textbook) ตามเนื้อหาหลักสูตรที่กำหนด
- 2) พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล (Digital Learning Platform)  
เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device)  
เพื่อเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ และการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล อย่างเหมาะสมตามวัย
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน  
ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล

3.4 การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพครู  
จึงต้องดำเนินการตั้งแต่การผลิต และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องโดยสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานต้องร่วมมือกับสถาบันการผลิตครู ในการผลิต และพัฒนาครูให้เป็นไปตาม  
เป้าประสงค์ มีการดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนา  
ศักยภาพและสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ การสนับสนุน  
สื่อการสอนและสร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูที่  
มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครูรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และประเมินครูจากการวัดผล  
งานการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง

3.4.1 พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทาง  
การศึกษา เป็นมาตรการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องดำเนินการเพื่อให้ครู  
และบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญในอาชีพและหน้าที่ของตน โดยพัฒนาให้เป็นครู  
เป็นครูยุคใหม่ ปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้”  
ปรับวิธีสอนให้เด็กสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำกิจกรรมในชั้นเรียน  
ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบ  
กิจกรรม และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน มีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนาระบบการเรียนรู้  
เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการ  
พัฒนาตนเอง (Need Assessment) เพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและครบวงจร
- 2) จัดให้มีหลักสูตรและกรอบแนวทางในการพัฒนาครูที่เชื่อมโยงกับ  
ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

- 3) ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สถาบันครูพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตรงตามความต้องการ และความขาดแคลน
- 4) สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวางแผนและเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดที่เชื่อมโยงความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)
- 5) ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC)
- 6) ส่งเสริม และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ทักษะ ด้านการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) การสอนดิจิทัล (Digital Pedagogy) ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3 สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของตน
- 7) ส่งเสริมพัฒนา และยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอน ภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (Common European Framework of Reference for Languages : CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 8) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับการวัดประเมินผลที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) ผ่านกิจกรรม การปฏิบัติจริง (Active Learning)
- 9) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง (Differentiated Instruction)
- 10) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking)
- 11) ส่งเสริมและพัฒนาครู ให้มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนรู้ใน โรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 12) ส่งเสริมและพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความ ต้องการจำเป็นพิเศษตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล และตามสภาพและประเภทของความพิการ
- 13) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองผ่าน ระบบ Online และแบบ Face-to-Face Training
- 14) ปรับปรุงระบบตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและ ประเมินประสิทธิผลครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และหลักการจัดการ การศึกษาข้อกำหนดด้านคุณภาพ และแผนการศึกษาแห่งชาติ



15) นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่การจัดทำฐานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา จนถึงการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

15.1) พัฒนารูปแบบการพัฒนาครูผ่านระบบดิจิทัล เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

15.2) พัฒนาหลักสูตร เนื้อหาดิจิทัล (Digital Content) ในสาขาที่ขาดแคลน เช่น การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง การจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และผู้เรียนที่มีความแตกต่าง เป็นต้น

15.3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านระบบดิจิทัล

15.4) พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบบริหารจัดการผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

15.5) พัฒนาครูให้มีความชำนาญในการสอนภาษาอังกฤษ และภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding)

ตัวชี้วัด

1. ผู้เรียนทุกระดับมีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3R8C)
2. ร้อยละของผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่มีคะแนนผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ (NT) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด
3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำพื้นฐาน (O-NET) มากกว่าร้อยละ 50 ในแต่ละวิชาเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษาที่ผ่านมา
4. ร้อยละผู้เรียนที่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ ตามความถนัดและความต้องการของตนเอง มีทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ วางแผนชีวิตและวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้
5. ผู้เรียนทุกคนมีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้อาณัติที่เป็นพหุวัฒนธรรม
6. ผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะของตนเองให้มีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

7. ครู มีการเปลี่ยนบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “Coach” ผู้ให้คำปรึกษา  
ข้อเสนอแนะการเรียนรู้หรือผู้อำนวยการการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ  
มีมาตรฐานและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

1. สร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองระดับท้องถิ่น ภาคเอกชน หน่วยงานที่  
เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีความร่วมมือกับองค์กรปกครองระดับท้องถิ่น  
ภาคเอกชนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ตลอดจน  
การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

1.2 จัดทำฐานข้อมูลประชากรวัยเรียน เพื่อเก็บรวบรวม เชื่อมโยงข้อมูล ศึกษา  
วิเคราะห์เพื่อวางแผนการจัดการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

2. การยกระดับสถานศึกษาในสังกัดทุกระดับและทุกประเภท ให้มีคุณภาพ และ  
มาตรฐานตามบริบทของพื้นที่ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1 จัดทำมาตรฐานสถานศึกษาให้มีคุณภาพในด้านต่าง ๆ เช่น 1) มาตรฐานด้าน  
โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก 2) มาตรฐานด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา  
3) มาตรฐานด้านระบบความปลอดภัยของสถานศึกษา 4) มาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Digital  
Technology เป็นต้น การกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาดังกล่าวให้พิจารณาตามบริบทของ  
สภาพทางภูมิศาสตร์ ประเภท และขนาดของสถานศึกษา เป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสถานศึกษาระดับตำบล ระดับอำเภอ  
ระดับจังหวัด โรงเรียนขนาดเล็ก และสถานศึกษาประเภทอื่นให้มีคุณภาพ และตามมาตรฐานที่  
กำหนด โดยเน้นสถานศึกษาระดับตำบล โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล และโรงเรียนขนาดเล็ก  
ตามโครงการพิเศษ

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการติดตาม ตรวจสอบ  
ประเมินสถานศึกษาในทุกมิติ

3. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนผู้เรียนทุกกลุ่ม และสถานศึกษาทุกประเภท  
อย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการ  
การศึกษาที่มีคุณภาพ โดยการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินเพื่อให้เด็กวัยเรียนทุกคนตั้งแต่ระดับปฐมวัย  
ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง  
โดยคำนึงถึงความจำเป็นตามสภาพพื้นที่ภูมิศาสตร์สภาพทางเศรษฐกิจ และที่ตั้งของสถานศึกษา  
จัดหาทุนการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทาง  
การศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการจัดการศึกษา

สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาอย่างเหมาะสม และเพียงพอ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความเหมาะสมของงบประมาณในการสนับสนุนให้กับ ผู้เรียน และสถานศึกษาอย่างเหมาะสม และเพียงพอ สอดคล้องกับสถานภาพและพื้นที่

3.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำแผนงบประมาณการศึกษาอย่างอิสระ โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ประกอบการจัดทำแผนงบประมาณก่อนเสนอหน่วยงาน ต้นสังกัด

3.3 ประสานความร่วมมือกับกองทุนความเสมอภาคทางการศึกษา เพื่อจัดสรร งบประมาณให้เด็กวัยเรียนกลุ่มขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

3.4 ส่งเสริม สนับสนุน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สนับสนุนกระบวนการ จัดทำแผนงบประมาณ และติดตาม กำกับการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใส

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เป็นเครื่องมือในการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบโครงข่ายสื่อสารโทรคมนาคมที่มี ประสิทธิภาพและความปลอดภัยสูง

4.2 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่ใช้เป็น เครื่องมือในการพัฒนาทักษะด้านความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) แก่ผู้เรียน

4.3 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาปรับปรุงพัฒนาห้องเรียนให้เป็นห้องเรียนที่ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

4.4 ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) สำหรับผู้เรียนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการ เรียนรู้ของตนเองนำไปสู่การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

4.5 ส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) และพัฒนาการสอน ทักษะดิจิทัล (Digital Pedagogy) สำหรับครูอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดกระบวนการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 ส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนทางไกล เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (Distance Learning Technology: DLT)

ตัวชี้วัด

1. ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าเรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐานเสมอกัน

2. ผู้เรียนทุกคนได้รับจัดสรรงบประมาณอุดหนุนอย่างเพียงพอ และเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง โดยคำนึงถึงความจำเป็นตามสภาพพื้นที่ภูมิศาสตร์ สภาพทางเศรษฐกิจ และที่ตั้งของสถานศึกษา และความต้องการจำเป็นพิเศษสำหรับผู้พิการ
  3. ผู้เรียนได้รับการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ และอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพียงพอ
  4. ครูได้รับการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ และอุปกรณ์ดิจิทัล (Digital Device) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน
  5. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานอย่างเหมาะสมตามบริบท ด้านประเภท ขนาดและพื้นที่
  6. สถานศึกษานำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  7. สถานศึกษามีระบบการดูแลช่วยเหลือและคุ้มครองนักเรียนและการแนะแนวที่มี ประสิทธิภาพ
  8. สถานศึกษาที่มีระบบฐานข้อมูลประชากรวัยเรียนและสามารถนำมาใช้ในการวางแผนจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
1. จัดทำ Road Map และแผนปฏิบัติการเพื่อจัดแนวทางการดำเนินการให้ องค์ความรู้และสร้างจิตสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  2. จัดทำคู่มือและพัฒนาสื่อนวัตกรรมในรูปแบบ QR CODE และสื่อระบบ Multimedia และอื่น ๆ
  3. พัฒนาเครื่องมือ และ กระบวนการให้ความรู้และแนวทางการจัดการเรียนรู้ กิจกรรมเรื่องการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  4. พัฒนายกระดับสถานศึกษานำร่องขยายผล ส่งสถานศึกษาต้นแบบด้านการพัฒนา ด้านการผลิต และบริโภค ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ เช่น การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบอร์ 5 และผลิตภัณฑ์ที่มีฉลากและสัญลักษณ์เบอร์ 5 เพื่อลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และลดปริมาณขยะ ในสำนักงานและสถานศึกษา
  5. ส่งเสริมการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และบูรณาการสาระการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้เรื่องการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ
  6. ขยายผลผ่านระบบ DLTV ส่งเสริมความรู้เรื่อง การผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมต่อความปลอดภัย และสุขภาพที่ดีสู่สังคมเมืองเชิงนิเวศและการจัดการมลพิษและ

สิ่งแวดล้อมที่ดีและการเลือกผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และฉลากที่แสดงสัญลักษณ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

7. พัฒนานวัตกรรมโดยใช้กระบวนการ BBL/PLC และ Decision-Making การนำขยะมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบผลิตภัณฑ์และพลังงานและลดปริมาณขยะ การบำบัดน้ำเสีย ลดการใช้เฝ้าและลดใช้สารเคมี สุโรงเรียนปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

8. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาให้นักเรียน โรงเรียนได้ศึกษาเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ โรงงานอุตสาหกรรม การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ชุมชนเมืองนิเวศ และหน่วยงานส่งเสริม การบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้และจัดทำโครงการด้านการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม

9. ส่งเสริมแนวทางการจัดการเรียนรู้อาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา จัดค่ายเยาวชนวัยชนลดคาร์บอนเพื่อโลก ประกวดชุมชนต้นแบบที่นำความรู้จากโรงเรียนต่อยอดสู่ ชุมชนนิเวศปลอดขยะ ปลอดสารพิษเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

10. จัดทำระบบนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานในสถานศึกษาทั้งในระบบออนไลน์ และนิเทศเชิงคุณภาพพัฒนาการกรอกข้อมูลระบบการนิเทศติดตาม แลกเปลี่ยนนำเสนอผลงานและ มอบรางวัลเกียรติยศ ประชาสัมพันธ์และจัดพิมพ์ เว็บไซต์ ผลงานเพื่อเผยแพร่และเป็นต้นแบบ สรุปลงรายงาน

#### ตัวชี้วัด

1. มีนโยบายและจัดกิจกรรมให้ความรู้ที่ถูกต้องและสร้างจิตสำนึกด้านการผลิต และบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนำไปปฏิบัติใช้ที่บ้านและชุมชน เช่น การส่งเสริมอาชีพที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม การลดใช้สารเคมีจากปุ๋ยและยาฆ่าแมลง ฯลฯ

2. มีการนำขยะมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ และพลังงานเพื่อลดปริมาณขยะ และมีส่งเสริมการคัดแยกขยะในชุมชน เพื่อลดปริมาณคาร์บอนที่โรงเรียนและชุมชน

3. มีการบูรณาการเรื่องการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมและการนำขยะมาใช้ ประโยชน์ รวมทั้งสอดแทรกในสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

4. นักเรียนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ มีการขยายผลแหล่งเรียนรู้ นักเรียน โรงเรียน ชุมชน เรียนรู้ด้านการลดใช้พลังงาน การจัดการขยะและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ และตัวอย่างรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น โรงงานอุตสาหกรรมสีเขียว ฯลฯ

5. นักเรียน สถานศึกษามีการเก็บข้อมูลเปรียบเทียบการลดปริมาณ คาร์บอนไดออกไซด์ในการดำเนินกิจกรรมประจำวันในสถานศึกษาและที่บ้าน

6. ครู มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และดำเนินการจัดทำ งานวิจัยด้านการสร้างสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้

7. ครู และนักเรียนสามารถนำสื่อนวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการคิดมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนการจัดการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและชุมชนได้ตามแนวทาง Thailand 4.0

8. มีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร และสถานที่ให้เป็นสำนักงานสีเขียวต้นแบบ มีนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษา

1. ให้สถานศึกษา หรือ กลุ่มสถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการศึกษากระจายอำนาจให้สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาครอบคลุม ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยดำเนินการเป็นรายสถานศึกษาหรือกลุ่มสถานศึกษา อาจดำเนินการเป็นรายด้านหรือทุกด้านได้ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ หลักเกณฑ์ รูปแบบ หน้าที่ อำนาจ และโครงสร้างการกำกับดูแลของสถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษา

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ หน้าที่และอำนาจ องค์กรประกอบ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาการเลือกประธานและกรรมการ คณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาหรือของกลุ่มสถานศึกษา โดยให้คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลและความเป็นอิสระของสถานศึกษาหรือ กลุ่มสถานศึกษา ให้มีความหลากหลายและความแตกต่างของสถานศึกษา รวมถึงความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่

1.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษาจัดหาเจ้าหน้าที่ เพื่อปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานด้านธุรการ ด้านการเงิน การบัญชีและพัสดุ และด้านบริหารงานบุคคล เพื่อมิให้งานดังกล่าวเป็นภาระที่เกินสมควรแก่ครู ผู้ปฏิบัติหน้าที่การจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

1.4 ศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษา

1.5 จัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสถานศึกษาหรือกลุ่มสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

1.6 ส่งเสริม สนับสนุน ให้โรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีระบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย เช่น การบริหารจัดการแบบกลุ่มโรงเรียน การสอนแบบบูรณาการ คณะชั้น เป็นต้น

1.7 ยกกระดับสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกคนในชุมชน เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต

1.8 นำผลการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติการ ตรวจสอบติดตาม เพื่อการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

1.9 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนารูปแบบ การระบบบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ การศึกษา

1.10 จัดอบรม พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณสมบัติ สมรรถนะ และความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสพการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่

1.11 สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจให้อย่างเป็น อิสระในการบริหารและจัดการศึกษาครอบคลุม ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยดำเนินการเป็นรายสถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษา อาจดำเนินการเป็นรายด้านหรือทุกด้านได้

1.12 สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษาของ สถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลกิจการและการประกันคุณภาพของ สถานศึกษา

2. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้เป็นหน่วยงานที่มีความ ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ ตลอดเวลา มีความโปร่งใสปลอดการทุจริต และประพฤติมิชอบ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตาม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้เป็นหน่วยงานที่ทันสมัย มีหน้าที่ สนับสนุน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสถานศึกษา เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ใช้ระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณธรรมและความโปร่งใสในการทำงานตามหลักการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา นำนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการบริหารงาน

2.4 ส่งเสริมการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน (Area-based Management) การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยใช้รูปแบบเครือข่ายการจัด การศึกษา (Network Area-based Management)

2.5 ส่งเสริม การมีส่วนร่วม จัดทำแผนบูรณาการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่

2.6 สร้างความเข้มแข็งในการยกระดับคุณภาพการศึกษารูปแบบเครือข่าย เช่น เครือข่ายการจัดการศึกษา สมาคมครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคบังคับ ชมรมพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มผู้บริหารสตรี ชมรมลูกจ้าง ฯลฯ

2.7 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแบบ บูรณาการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

2.8 ส่งเสริม สนับสนุน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และสาธารณชน ให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Accountability) ในการบริหารจัดการศึกษา

2.9 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากร เพื่อการศึกษา

3. ยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยการจัดสรรงบประมาณสู่ ผู้เรียน และสถานศึกษาเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการจัดสรร งบประมาณอุดหนุนผู้เรียนทุกคน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการปฏิรูปการคลัง โดยการ จัดสรรงบประมาณไปยังผู้เรียนเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) จะเป็นเครื่องมือสำคัญใน การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว โดยสามารถพิสูจน์ตัวตนของผู้เรียนที่รับจัดสรร งบประมาณได้อย่างถูกต้อง ลดความซ้ำซ้อนในการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนผู้เรียน สามารถกำหนด เงื่อนไขการจัดสรรงบประมาณให้แก่ผู้เรียนกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับ ระบบธนาคาร ในการจัดสรรงบประมาณตรงไปยังผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพดิจิทัลเข้ามา ประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และระบบการทำงาน ที่เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Technology) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ข้อมูลผู้เรียน ข้อมูลครู ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลงบประมาณ และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น มาวิเคราะห์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามสมรรถนะและความถนัด และสามารถวิเคราะห์เป็นข้อมูลในการ วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยศึกษา วิเคราะห์ นำ Big Data Technology มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลของนักเรียนในฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ คุณภาพของผู้เรียน ในมิติต่าง ๆ

#### ตัวชี้วัด

1. สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ
2. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัวสูง พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา



เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตาม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกตำบล

3. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาใช้ในการบริหารจัดการและตัดสินใจทั้งระบบ
4. สถานศึกษาในสังกัดมีความโปร่งใส ปลอดภัย จริต และประพฤตินิยมขอบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
5. สถานศึกษาในสังกัดผ่านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)
6. สถานศึกษาในสังกัดมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศวิชาการ ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา
7. สถานศึกษาทุกแห่งมีข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลต่าง ๆ นำไปสู่การวิเคราะห์ เพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Big Data Technology)
8. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ภายในแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ทิศทางการพัฒนาการศึกษาในจากนโยบาย 5 ด้าน นโยบายในด้านที่ 4 ได้กำหนดว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริหารมืออาชีพ แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มุ่งหวังสร้างและพัฒนากมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ควบคู่กับการเป็นผู้บริหารมือ เพื่อการพัฒนาจัดการศึกษา พัฒนาสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ ตามแนวนโยบาย ด้านที่ 1 ด้านที่ 2 ด้านที่ 3 และด้านที่ 5 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ประสบผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ณัฐฉา จันทโรสโกภา (2558) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากการศึกษางานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากการศึกษางานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา ศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูล คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 181 คน และ 2) ครู จำนวน 362 คน วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยการจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปมาก ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) ผลการสังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้จากการศึกษางานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

องค์ประกอบหลักที่ 1 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มี 2 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตร มี 4 องค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบหลักที่ 3 การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มี 7 องค์ประกอบย่อย

2) ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ทุกองค์ประกอบโดย ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 การบริหารจัดการหลักสูตร ลำดับที่ 2 การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และลำดับที่ 3 การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน

ธัญญลักษณ์ ผาภูมิ (2559) ได้ศึกษาศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับ

ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติ งานวิชาการสังกัดส านักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2558 รวมทั้งสิ้น 132 คน จาก 66 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.35 ถึง 0.85 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรและการสอน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษา และด้านการพัฒนานักเรียน ส่วนด้านการพัฒนาครู อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาสื่อและแหล่ง เรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.014. สมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้แก่ การพัฒนาครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 โดยสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $Y = 2.073 + 0.504 (x_4)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $Z = 0.586 x_4$

เจริญพัฒน์ ชูปวา (2559) ได้ศึกษาศึกษาของค ณะประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ และ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร ประชากรคือ ผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร 81 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติหน้าที่ สอนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ

อยู่ในระดับมากโดยพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากที่สุดคือการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ รองลงมาคือ พฤติกรรมในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม การพัฒนา และการประกันคุณภาพ และการบริหารในขณะที่พฤติกรรมที่ปฏิบัติในระดับน้อยกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ คือ การเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และการจัดการระบบ เครือข่าย 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติน้อยกว่า พฤติกรรมอื่น ๆ คือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องเริ่มจากการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร สำหรับพฤติกรรมด้านการ จัดการระบบเครือข่าย ต้องเริ่มจากศึกษาหาความรู้ในเรื่องการสร้างและการใช้เครือข่ายอย่างเป็น ระบบ ส่วนแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมอื่น ๆ นั้น มีวิธีการพัฒนาเป็นเรื่อยๆไป โดยต้องอาศัยการปรับ ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการเป็นหลัก

พัชราภรณ์ จันทร์พล (2559) ได้ศึกษาศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนใน อำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก จำแนกตามประเภท โรงเรียน ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์การบริหาร และประเภทของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ การศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูผู้สอน ปีการศึกษา 2558 จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .36-.88 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .76 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแจกแจงแบบที (t-test) การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe' ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภองครักษ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย ได้แก่ ด้านการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียน การสอน และด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภองครักษ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก พบว่า ประเภทโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางการ เรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน สูงกว่าบรรยากาศการเรียนการสอนขนาดโรงเรียนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ประสบการณ์ในการบริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติประเภทบุคลากรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุพจี สุภาพ (2559) ได้ศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ 3) ศึกษาบทบาทการเป็นสื่อกลางของความฉลาดทางวัฒนธรรมในความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัย เชิงปริมาณ ตัวอย่างเป็นครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ จำนวน 309 คน ในปีการศึกษา 2558 จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.982 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างผลการวิจัยสรุปว่า 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุวิทยาลัยนาฏศิลป์ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุ ผ่านความฉลาดทางวัฒนธรรม โดย 3.1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมแสดงบทบาทการเป็นสื่อกลางบางส่วน 3.2) ความฉลาดทางวัฒนธรรมทำหน้าที่บทบาทการเป็นสื่อกลางระหว่าง ตัวแปรเหตุวัฒนธรรมองค์กรและ ตัวแปรผลความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุได้ดีกว่าเมื่อทำหน้าที่ระหว่างตัวแปรเหตุ ภาวะผู้นำทางวิชาการและตัวแปรผลความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุ 4) ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความฉลาดทางวัฒนธรรม ได้ร้อยละ 83 และตัวแปรในฉบับนี้ทั้งหมด ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครุได้ร้อยละ 92

วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินที่ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และครู จำนวน 129 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างแบบแบ่งชั้น ระยะที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบประเมิน

ความเหมาะสม แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.33–0.73 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.82 แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา มีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้าน และ 11 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนด พันธกิจ จำนวน 3 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัด และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัด ผลการประเมินองค์ประกอบและ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารพบว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษา สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร มีองค์ประกอบดังนี้คือหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงออกแบบเนื้อหาของโปรแกรมโดยเน้นเนื้อหา ตามลำดับขั้นความต้องการจำเป็นที่มีความต้องการอันดับแรก คือ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการ ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน วิธีการพัฒนาคือการประชุมเชิง ปฏิบัติการและการฝึกอบรมผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ศิริมา พันสะอาด (2560) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยการวิจัย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามโรงเรียน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มีลักษณะเป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .21-.76 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของ แบบสอบถาม (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าคะแนน เฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน

ทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู ด้านการพัฒนาสร้างมาตรฐาน ด้านวิชาการของโรงเรียน และด้านการประสานงานการนำหลักสูตรไปใช้ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการประสานงานการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการพัฒนาสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน และด้านการประสาน งานการนำหลักสูตรไปใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รักชิต สุทธิพงษ์ (2560) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 36 คน และครูผู้สอน จำนวน 360 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และตอนที่ 3 แบบสอบถาม ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.896 สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก และหมุนแกนองค์ประกอบแบบหมุนฉาก ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำในการริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

องค์ประกอบที่ 4 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสอนของครู และองค์ประกอบที่ 5 จัดบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน

อุไรวรรณ ศรีศักดิ์ (2560) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,902 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 440 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูปของ เคจซีและมอร์แกน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เฉลี่ย 4.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 21 ข้อ มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด จำนวน 19 ข้อ มีความเหมาะสมมาก 2) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผลปรากฏว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมากและอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อพิจารณาความถี่สามารถเรียงลำดับจากความถี่มากไปหาความถี่น้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การศึกษาดูงานคิดเป็นร้อยละ 41.36 ลำดับที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง คิดเป็นร้อยละ 33.71 ลำดับที่ 3 การบูรณาการทุกกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 16.21 และลำดับสุดท้าย การสร้างองค์ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 8.71 และผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความเหมาะสม ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด



3 ลำดับแรก คือ ความจำเป็นในการเสริมสร้างโปรแกรม ปัญหาสอดคล้องกับสภาพจริง และแนวทางการแก้ปัญหาเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ข้อสุดท้าย คือ การจัดเรียงเนื้อหา การบูรณาการทุกกิจกรรม และ ตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ตามลำดับ

สุรัสวดี ปุยะติ (2562) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (CVI) ตั้งแต่ 0.86-1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 93.10 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis, CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผลวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ผลจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ และ องค์ประกอบย่อย 50 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบหลักที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ มี 8 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 การจัดการด้านหลักสูตร มี 8 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 3 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ มี 8 องค์ประกอบย่อยองค์ประกอบหลักที่ 4 การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี มี 7 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 6 การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร มี 7 องค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบหลักที่ 7 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบย่อย 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบย่อยจำนวน 47 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ .762-.524 3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้นกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันโดยมี ค่าดัชนี  $\chi^2$  ผ่านเกณฑ์ (0.52) ค่าดัชนี  $\chi^2/df$  ผ่านเกณฑ์ (1.29) ค่าดัชนี GFI ผ่านเกณฑ์ (0.92) ค่าดัชนี AGFI ผ่านเกณฑ์ (0.91) ค่าดัชนี IFI ผ่านเกณฑ์ (0.93) ค่าดัชนี RFI ผ่านเกณฑ์ (0.95) ค่าดัชนี CFI ผ่านเกณฑ์ (0.98) ค่าดัชนี NNFI ผ่านเกณฑ์ (0.97) ค่าดัชนี NFI ผ่านเกณฑ์ (0.98) ค่าดัชนี SRMR ผ่านเกณฑ์ (0.016) ค่าดัชนี RMSEA ผ่านเกณฑ์ (0.041)

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Sammons, Hillman และ Mortimore (1995) ได้ศึกษาองค์ประกอบกับประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางด้านวิชาชีพ มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน มีสภาพแวดล้อมที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอน มีจุดประสงค์การสอนที่ชัดเจน มีความ คาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีระบบการเสริมแรงทางบวก มีระบบการติดตามความสำเร็จ ของผู้เรียน ส่งเสริมสิทธิและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนมีการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับ โรงเรียน มีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

Anderson (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของครู ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาและศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาโดยมีพฤติกรรม ดังนี้

- 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสารการจัดการหลักสูตรและการสอน
- 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียน
- 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียงหนึ่งมิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Supovitz และ Pglincio (2001) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในการ ปฏิรูปการเรียนการสอนที่ยึดมาตรฐาน พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการ 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู 2) เน้นความร่วมมือ และการสื่อสาร 3) สร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ 4) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 5) กำหนดกรอบ ความรับผิดชอบในการทำงาน 6) สังเกตการณ์สอนและผลที่เกิดจากการสอน 7) อำนวยความสะดวก ให้ครูได้รับพัฒนาทางวิชาการ 8) บริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน 9) เป็นผู้สนับสนุนและให้บริการแก่ครู 10) มุ่งให้ความสนใจที่ผลงาน

Yamada (2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการเป็น ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเฟลโน รัฐแคลิฟอร์เนียพบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสิทธิภาพ

ในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน ส่วนสมรรถภาพของผู้บริหารในการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นขึ้นอยู่กับ 1) เพศ 2) การเตรียมการ ในด้านการศึกษา 3) ประสิทธิภาพในการบริหาร 4) จำนวนครั้งในการนิเทศผู้ร่วมงาน และ 5) ขนาดของโรงเรียน

McEwan (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาฝึกรวมประจำการเพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องการเก็บรวบรวม ข้อมูล ด้วยการใช้เครื่องมือของ Hallinger และ Murphy (1985) ที่เรียกว่า The Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรง ต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปในทางที่ดีขึ้นทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการ มุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น ๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้เป็นที่สงสัยกันว่าความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการเพิ่มพูน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นหันไปใส่ใจกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มากสร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครู เกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกันเพิ่มความขลังที่ส่งสมกันมาให้กับโรงเรียน และส่งเสริมความร่วมมือและความไว้นใจเชื่อ ใจระหว่างครูผู้ปกครองและนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระสุนมหัศจรรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่ง ของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้พัฒนาริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบ ความสำเร็จได้ถึงเวลาที่จะต้องเคลื่อนไปให้มากกว่าคำบรรยายสวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำไปสู่ การทำงานหนักเพื่อเข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน ในท้ายที่สุด เราก็ต้องหาสมบัติมีค่าของโรงเรียนต่อไป สมบัติมีค่าอย่าง เช่น การเน้นทางวิชาการ ซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะความกล้าหลังที่เป็นลบของสถานะตำแหน่งเศรษฐกิจและสังคม

Alig-Mielcarek และ Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ ตามหลักทฤษฎีและ ที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการมีข้อสรุปจากการวิจัย ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่ที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่าง เดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้

Bush และ Glover (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ : หลักฐานและ ความเชื่อโดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ธรรมชาติและเนื้อหาของโปรแกรมเรื่องภาวะผู้นำมีความคล้ายคลึงกันทั่วโลก

โดยการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเป็นที่เลี้ยง และการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญมาก ทั้งนี้ได้มีหลักฐานยืนยันว่าโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดได้แก่ การเป็นที่เลี้ยงและการสอนงาน การเรียนรู้บนพื้นฐานของงานและจากประสบการณ์ เช่น การได้รับมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน เป็นต้น การสนับสนุนและการมีเครือข่ายระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากโปรแกรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่เป็นทางการอย่างใดก็ได้ เอกสารเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่เป็นแบบแผน กล่าวคือ เป็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างความเชื่อของคนกับแบบแผนของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าลักษณะใดมีความเหมาะสมมากที่สุด

Ruff และ Alan (2005) ได้ศึกษากรณีศึกษาแบบความคิด (Mental Models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความต่างจาก ครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์ และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่า มีระดับการบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบทางความคิดในการอภิปรายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

Gentilucci และ Cindy (2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่งได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าถึงการเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

Neal (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำจากวิกฤตการณ์ ความรุนแรงในโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมในมหาวิทยาลัยอาร์โซนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาระหว่างเกิดวิกฤตการณ์และหลังวิกฤตการณ์ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสบการณ์สามารถบริหารและแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Jonathan (2007) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตย หลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบากจากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบันผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี

5 ประการ ดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และ 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่าง ๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่า

Mbatha (2009) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและผลกระทบต่อผลการเรียนของเรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมที่สุ่มมาอย่างเจาะจง พบว่า มีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายวิชาการระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมภายในสถานศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปีและจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษา

Spence-Ariemma (2014) การศึกษาครั้งนี้ ครอบคลุมการวิจัยก่อนหน้านี้ โดยการตรวจสอบการรับรู้ของคณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายวิชาการแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพหน่วยงาน จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือสามเท่า ก) เพื่อตรวจสอบภายในและระหว่างความแตกต่างของกลุ่ม เช่น จำนวนปีที่มีประสบการณ์การสอน เต็มเวลาในฐานะอาจารย์ในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยจำนวนปีของประสบการณ์การควบคุมเต็มเวลานอกนักวิชาการและ/หรือภายในวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยได้รับหนังสือรับรองทางวิชาการสูงสุดเพศและอายุ) ในแง่การรับรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยแห่งหนึ่งในแคนาดาแห่งพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ข) เพื่อตรวจสอบความแปรปรวนและความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับอาจารย์ของลักษณะพฤติกรรมของนักวิชาการที่มีประสิทธิภาพผู้นำ และ ค) สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำทางวิชาการและยืนยันสาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบที่เสนอ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ประจำเต็มเวลาเก้าสิบสองคนได้เข้าร่วมการศึกษา 92 คณาจารย์แตกต่างกันไปตามอายุการศึกษาประสบการณ์การสอนเต็มเวลาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยและ

ประสบการณ์การกำกับดูแลเพิ่มเติมเวลาในอุตสาหกรรมและ/หรือในการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี พบความแตกต่างที่สำคัญบนพื้นฐานของอายุเพศประสบการณ์การสอนเพิ่มเติมเวลาในวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยการศึกษาเพิ่มเติมเวลาประสบการณ์ด้านการกำกับดูแลในอุตสาหกรรมและ/ หรือประสบการณ์การควบคุมแบบเพิ่มเติมเวลาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างในความสำเร็จของรายการพฤติกรรมต่อประสิทธิผลความเป็นผู้นำที่สามารถนำมา ประกอบกับเพศหรือประสบการณ์การควบคุมของผู้ประเมิน ท้ายที่สุดจากผลการศึกษาครั้งนี้ แบบจำลองความเป็นผู้นำผู้จัดการกลางด้านวิชาการแสดงให้เห็นว่างานคนและฟังก์ชันความเป็นผู้นำ ที่มีความเสถียรเป็นตัวตั้งต้นของความซับซ้อนของพฤติกรรมซึ่งได้รับ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ในและต่างประเทศพอสรุปได้ว่า ในการบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะงานวิชาการเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมภายในสถานศึกษาทุกกิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของ ผู้บริหาร ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ภาวะผู้นำทางวิชาการโดยทำงานร่วมกับครูกระตุ้นให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะการบริหารงาน วิชาการ คือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ สนับสนุน ให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับการ จัดทำพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ควรทำหน้าที่นิเทศการศึกษา การนิเทศการเรียน การสอนเพื่อให้การช่วยเหลือแก่ครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

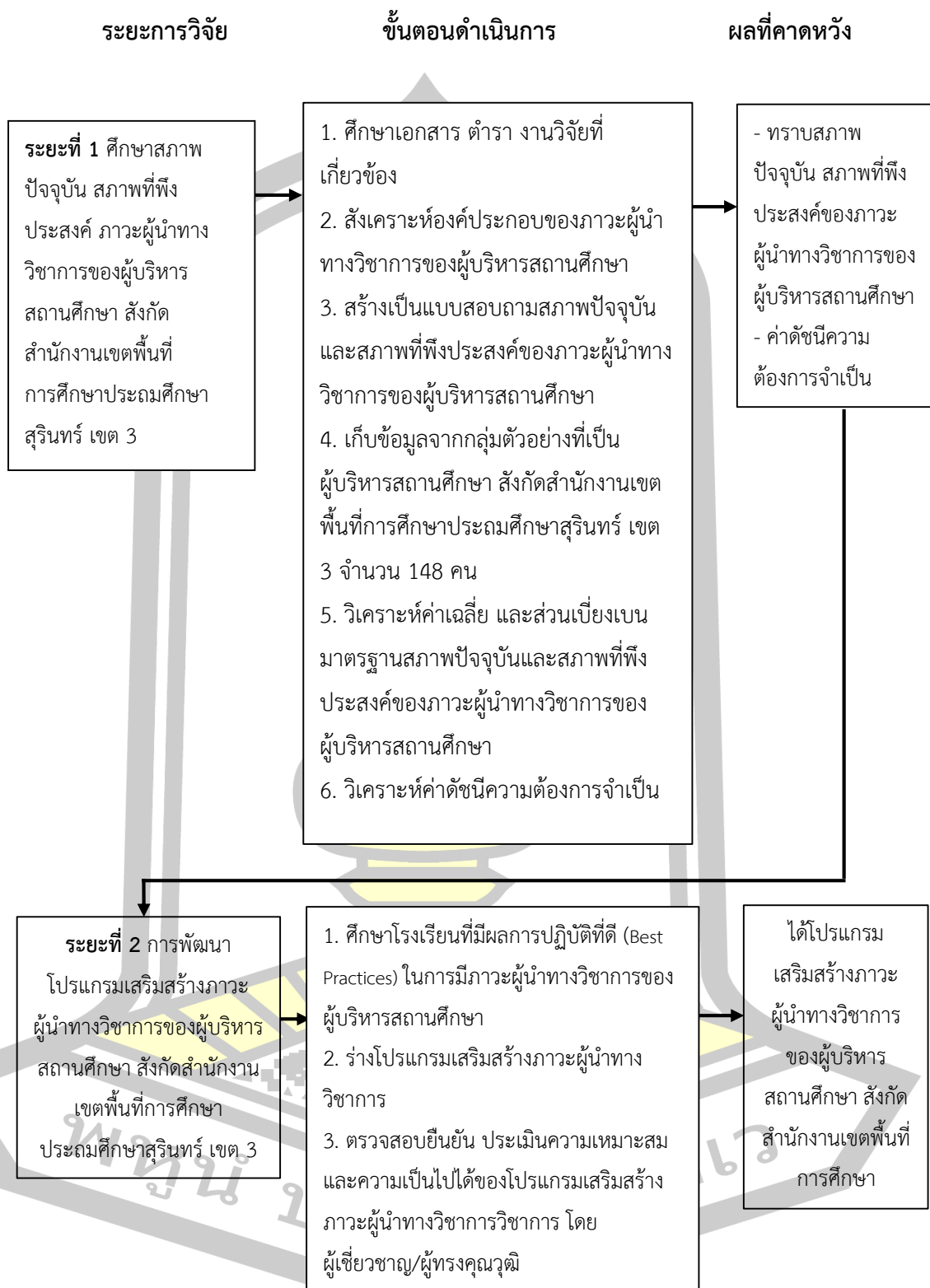
การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เป็นการวิจัยและพัฒนา  
(Research and Development) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง



การดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

### ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยมีรายละเอียด  
ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 3

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุปล วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ  
เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยดำเนินการ  
ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 233 คน จาก 233 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 148 คน โดยใช้วิธีการคำนวณเพื่อหาขนาด  
ของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane โดยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1) คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 147 คน

2) สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาด  
สถานศึกษา

3) คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ  
แล้วดำเนินการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ตาราง 11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	63	40
กลาง	167	105
ใหญ่	2	2
ใหญ่พิเศษ	1	1
รวม	233	148

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของ ลิเคอร์ท (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

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ตามกรอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุเกี่ยวกับอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อค้นพบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) IOC แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป 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. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นข้าราชการครู หรือบุคลากรทางการศึกษาหรืออาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการวิจัยหรือประเมินผลการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดที่จะตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม

โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารและการพัฒนาการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
2. นายสุพิชญ์ ลาลุน ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.วิลาวัลย์ ด้านสิริสุข กศ.ด. วิจัยและการพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ประจำสาขา ประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
4. นายชวน แก้วกันหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านสำโรงเกียรติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. ดร.ดลศักดิ์ ไทรเล็กทิม วุฒิการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา ตำแหน่ง ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายประถม) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 30 คน

2.2.6 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation และเลือกข้อคำถามที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันตั้งแต่ .335-.925 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ตั้งแต่ .214 - .910

2.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .982 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .988

2.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ ก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับประชากรของงานวิจัยต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถาม เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสานขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง/ทางไปรษณีย์/ ทาง google form และสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### 4. การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การจัดการข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เป็นค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

4.2.2.1 ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ต่อไปนี้

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดให้ค่าคะแนน

5 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากให้ค่าคะแนน 4 คะแนน

3 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง ให้ค่าคะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยให้ค่าคะแนน 2 คะแนน

1 คะแนน

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุดให้ค่าคะแนน

4.2.2.2 นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน โดยมีการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

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

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ

เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา

ของครอนบาค (Cronbach)

ขั้นตอนที่ 3 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

ค่า  $\text{PNI}_{\text{modified}}$  หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

**ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3**

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

1. การศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษา ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 5 โรงเรียน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์ในด้านวิชาการ โดยสถานศึกษานั้นได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ให้เป็นโรงเรียนแกนนำ หรือโรงเรียนที่มี Best Practices ด้านใดด้านหนึ่ง

1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาหรือประสบการณ์สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มากกว่า 10 ปี

ซึ่งสถานศึกษาที่ตรงตามเกณฑ์ที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสังขะวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (สถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูง ปีการศึกษา 2562)

2. โรงเรียนบ้านพระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (สถานศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์การบริหาร มากกว่า 10 ปี)

3. โรงเรียนราชบุรีพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (สถานศึกษาขนาดกลาง ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูง ปีการศึกษา 2562)

4. โรงเรียนบ้านห้วยปูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (สถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูง ปีการศึกษา 2562)

5. โรงเรียนบ้านปวงตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (สถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูง ปีการศึกษา 2562) และมีผลการปฏิบัติที่ดี Best Practices ด้านวิชาการ ปีการศึกษา 2562)

โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คน จาก 5 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

## 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

2. สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3. นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของ  
แบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

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

5. ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ  
และนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล  
และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์  
และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ณ โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
จำนวน 3 โรงเรียน

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึงกลุ่ม  
ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองพร้อมนัดหมายวันเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูล  
โดยละเอียด

### 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบ  
ข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย



4.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการพัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาพัฒนา เป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรม และประเมินความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้มาโดยการ เลือกรูปแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหาร การศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะ ไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย

1. นางภานิชา อินทร์ช้าง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

2. นายพิชิต หอมนวล ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

3. ดร.สมควร โมทะจิตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดบ้านประอาก (ประสาธน์ครุราษฎร์พัฒนา) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา

4. ชวน แก้วกัณฑ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยฐานะ  
เชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านสำโรงเกียรติ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

5) นายพิณีย์ หาสุข ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยฐานะ  
โรงเรียนบ้านกันตรง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบ  
มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนน  
เป็น 5 ระดับ ดังนี้

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 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 3

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.4 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง  
และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม  
โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง  
ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

## 2.2.6 จำทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ ยืนยันโปรแกรม และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

### 4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน 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)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย 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
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1.ด้านการกำหนดพันธกิจ	2.70	0.72	ปานกลาง	3.95	0.77	มาก
2.ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการ เรียนการสอน	2.65	0.73	ปานกลาง	3.98	0.84	มาก
3.ด้านการนิเทศการสอน	2.37	0.56	น้อย	4.03	0.77	มากที่สุด
4.ด้านการบริหารหลักสูตร	2.45	0.65	น้อย	3.98	0.75	มาก
โดยรวม	2.54	0.67	ปานกลาง	3.98	0.76	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดพันธกิจ  
อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง  
ด้านการนิเทศการสอนอยู่ในระดับน้อย และด้านการบริหารหลักสูตร อยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่  
พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดพันธกิจ อยู่ในระดับมาก ด้านการส่งเสริมบรรยากาศเรียน  
การสอน อยู่ในระดับมาก ด้านการนิเทศการสอนอยู่ในระดับมาก และด้านการบริหารหลักสูตร  
อยู่ในระดับมาก

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการกำหนดพันธกิจ

ด้านการกำหนดพันธกิจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.16	0.91	น้อย	4.50	0.71	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.94	0.7	ปานกลาง	3.84	0.71	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู บุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.69	0.68	ปานกลาง	3.88	0.82	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ ของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อการพัฒนาทางด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.72	0.67	ปานกลาง	3.81	0.81	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.72	0.67	ปานกลาง	3.88	0.70	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านการกำหนดพันธกิจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายด้านวิชาการ	2.81	0.85	ปานกลาง	3.84	0.75	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูบุคลากร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.75	0.56	ปานกลาง	3.88	0.70	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา	2.78	0.70	ปานกลาง	3.97	0.73	มาก
โดยรวม	2.70	0.72	ปานกลาง	3.95	0.74	มาก

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดพันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ ของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด นโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนการสอน	2.47	0.66	น้อย	3.94	0.97	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคน อย่างต่อเนื่อง	2.25	0.91	น้อย	4.75	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจ เยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลา การเรียนการสอนของสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ	2.44	0.56	น้อย	3.94	0.75	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบบริหาร จัดการเกี่ยวกับการจัดตารางเรียนและ การจัดสอนแทน	2.91	0.72	ปานกลาง	4.00	0.97	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อม เสริมหรือจัดกิจกรรมในลักษณะต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของนักเรียน	2.81	0.77	ปานกลาง	4.00	0.83	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง แรงจูงใจให้กับครู	2.75	0.61	ปานกลาง	3.97	0.81	มาก
7. ผู้บริหารสนับสนุน และให้รางวัล จากการปฏิบัติงานที่เป็นผลสำเร็จ	2.66	0.69	ปานกลาง	3.88	0.82	มาก



ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
8. ผู้บริหารให้ โอกาสครูเลื่อนตำแหน่ง ตามความสามารถและผลงานที่ปฏิบัติ เป็นเลิศ	2.38	0.93	น้อย	3.78	0.82	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษามียกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มี ผลงานดีเด่น	2.72	0.67	ปานกลาง	3.88	0.82	มาก
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร	2.75	0.61	ปานกลาง	3.91	0.84	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู ได้มีความรู้ และคุณวุฒิทางการศึกษา	2.97	0.85	ปานกลาง	3.94	0.90	มาก
12. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้ง คณะกรรมการทางด้านวิชาการ และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2.41	0.74	น้อย	3.88	0.78	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา ดำเนินการกำหนดมาตรฐานด้าน วิชาการของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้อ	2.53	0.66	ปานกลาง	3.84	0.87	มาก
14. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	2.72	0.67	ปานกลาง	3.94	0.83	มาก
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สภาพการเรียนรู้	2.78	0.70	ปานกลาง	3.94	0.86	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
16. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่ง เรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ อย่าง เพียงพอเหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	2.75	0.75	ปานกลาง	3.94	0.86	มาก
17. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน	2.72	0.80	ปานกลาง	3.97	0.88	มาก
18. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบของ การให้แรงเสริมเป็นรางวัลแก่นักเรียน ที่ประสบความสำเร็จเป็นคนดี และนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน	2.81	0.98	ปานกลาง	3.94	0.90	มาก
19. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างควม ตระหนักรู้ ในการบริหารเวลาที่ใช้ใน การจัดการเรียนการสอน	2.81	0.95	ปานกลาง	4.03	0.88	มากที่สุด
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและ ให้บริการในการปฏิบัติงานด้าน วิชาการแก่ครู บุคลากรใน สถานศึกษา	2.56	0.61	ปานกลาง	4.13	0.86	มากที่สุด
21. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อ การเรียนการสอนทรัพยากร และสิ่ง อำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อ การเรียนการสอน	2.47	0.50	น้อย	4.09	0.95	มากที่สุด
โดยรวม	2.65	0.73	ปานกลาง	3.99	0.84	มาก

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนโดยรวม อยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 11.ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้ และคุณวุฒิทางการศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 2.ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2.ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 12. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานทางด้านวิชาการ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการนิเทศการสอน

ด้านการนิเทศการสอน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	2.69	0.63	ปานกลาง	3.94	0.79	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้	2.31	0.63	น้อย	3.94	0.90	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน	2.28	0.45	น้อย	4.00	0.79	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านการนิเทศการสอน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.44	0.56	น้อย	3.84	0.83	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	2.34	0.47	น้อย	4.00	0.75	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอนและสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	2.25	0.71	น้อย	4.59	0.61	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	2.28	0.51	น้อย	4.00	0.71	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน	2.38	2.54	น้อย	3.91	0.76	มาก
โดยรวม	2.37	0.81	น้อย	4.03	0.77	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการสอน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ส่วนสภาพที่

พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตร

ด้านการบริหารหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร	2.44	0.61	น้อย	3.69	0.68	มาก
2. ผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลางฯ	2.47	0.75	น้อย	3.97	0.77	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา	2.63	0.48	ปานกลาง	4.03	0.77	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร	2.59	0.82	ปานกลาง	4.00	0.75	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา	2.22	0.74	น้อย	4.56	0.70	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการบริหารหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง	2.53	0.71	ปานกลาง	3.94	0.79	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา	2.50	0.61	ปานกลาง	3.91	0.76	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษา ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	ข	0.79	น้อย	3.88	0.74	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	2.34	0.54	น้อย	3.97	0.76	มาก
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	2.38	0.54	น้อย	3.88	0.75	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร	2.38	0.54	น้อย	3.91	0.77	มาก
โดยรวม	2.45	0.65	น้อย	3.98	0.75	มาก

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5.ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 3.ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5.ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการสร้างสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNIm<sub>modified</sub>) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1.ด้านการกำหนดพันธกิจ	2.70	3.95	0.46	4
2.ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	2.65	3.98	0.50	3
3.ด้านการนิเทศการสอน	2.37	4.03	0.70	1
4.ด้านการบริหารหลักสูตร	2.45	3.98	0.62	2
รวม	2.53	3.98	-	-

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับ

ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร  
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการกำหนดพันธกิจ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนี  
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านการกำหนดพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจ	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนด เป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.16	4.5	1.08	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้าน วิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษา	2.94	3.84	0.31	8
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ครู บุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดเป้าหมาย ด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.69	3.88	0.44	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อ สื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมายด้านวิชาการ ของสถานศึกษาให้กับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อการพัฒนาทางด้าน วิชาการของสถานศึกษา	2.72	3.81	0.40	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้ บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้ บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.72	3.88	0.43	3



ตาราง 18 (ต่อ)

การกำหนดพันธกิจ	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ด้านวิชาการ	2.81	3.84	0.37	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นของครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.75	3.88	0.41	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารประเมินผลการ ดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนด แนวทางการพัฒนา	2.78	3.91	0.41	5

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการกำหนด  
พันธกิจ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อ 1.ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา  
สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา ข้อ 3.ผู้บริหาร  
สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู บุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดเป้าหมายด้าน  
วิชาการของสถานศึกษา ข้อ 5.ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงาน  
ตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน	2.47	3.94	0.60	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง	2.25	4.75	1.11	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	2.44	3.94	0.61	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดตารางเรียนและการจัดสอนแทน	2.91	4	0.37	20
5. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัดกิจกรรมในลักษณะต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน	2.81	4	0.42	16
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู	2.75	3.97	0.44	12
7. ผู้บริหารสนับสนุน และให้รางวัลจากการปฏิบัติงานที่เป็นผลสำเร็จ	2.66	3.88	0.46	9
8. ผู้บริหารให้ โอกาสครูเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ	2.38	3.78	0.59	7
9. ผู้บริหารสถานศึกษามียกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มี ผลงานดีเด่น	2.72	3.88	0.43	13
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร	2.75	3.91	0.42	17

ตาราง 19 (ต่อ)

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้ และคุณวุฒิทางการศึกษา	2.97	3.94	0.33	21
12. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงาน ทางด้านวิชาการ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน	2.41	3.88	0.61	4
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาดำเนินการ กำหนดมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียนไว้อย่าง ชัดเจน และมีความเป็นไปได้อ	2.53	3.84	0.52	8
14. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง	2.72	3.94	0.45	11
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สภาพการเรียนรู้	2.78	3.94	0.42	18
16. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่ สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ อย่างเพียงพอเหมาะสมจัดสภาพแวดล้อม ในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	2.75	3.94	0.43	14
17. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้า มามีส่วนร่วมในการจัดแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญใน โรงเรียน	2.72	3.97	0.46	10
18. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบของการให้แรง เสริมเป็นรางวัลแก่นักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นคนดีและนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน	2.81	3.94	0.40	19
19. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักรู้ ในการบริหารเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน	2.81	4.03	0.43	15

ตาราง 19 (ต่อ)

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
20. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้บริการในการปฏิบัติงานด้านวิชาการแก่ครู บุคลากรในสถานศึกษา	2.56	4.13	0.61	5
21. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	2.47	4.09	0.66	2

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 2. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ข้อ 21. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และข้อ 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการนิเทศการสอน

การนิเทศการสอน	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	2.69	3.94	0.46	8

ตาราง 20 (ต่อ)

การนิเทศการสอน	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้ อย่างเป็นระบบ	2.31	3.94	0.71	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน	2.28	4	0.75	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา	2.44	3.84	0.57	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	2.34	4	0.71	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน	2.25	4.59	1.04	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน	2.28	4	0.75	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนา ด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน	2.38	3.91	0.64	6

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องกรจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการนิเทศการสอน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ข้อ 6.ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ข้อ 7.ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ข้อ 3.ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตร	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร	2.41	3.69	0.53	10
2. ผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรแกนกลางฯ	2.47	3.97	0.61	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา	2.63	4.03	0.53	11
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษาในการใช้หลักสูตร	2.59	4	0.54	9
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตรให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา	2.22	4.56	1.05	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง	2.53	3.94	0.56	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา	2.5	3.91	0.56	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.44	3.88	0.59	6

ตาราง 21 (ต่อ)

การบริหารหลักสูตร	D	I	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	2.34	3.97	0.70	2
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	2.38	3.88	0.63	4
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร	2.38	3.91	0.64	3

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการบริหารหลักสูตรเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตรให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ข้อ 9. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา และข้อ 11. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดพันธกิจ พบว่าต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู บุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน พบว่าต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และดำเนินการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการดำเนินการนิเทศการสอน พบว่าต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน มีการสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน

4. ด้านการบริหารหลักสูตร พบว่าต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการใช้หลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา เปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนิเทศการสอน การบริหารหลักสูตร การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และกำหนดพันธกิจ ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดย กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน จำนวน 5 โรงเรียน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คนซึ่งสถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสังขะวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3



2. โรงเรียนบ้านพระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์

เขต 3

3. โรงเรียนราษฎร์พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์

เขต 3

4. โรงเรียนบ้านห้วยปูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์

เขต 3

5. โรงเรียนบ้านปวงตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์

เขต 3

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูแกนนำในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มีดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ

“...การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของสถานศึกษา ผู้อำนวยการมีแนวคิดสำคัญในการกำหนดพันธกิจนี้ด้วยการให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจของสถานศึกษา ผู้อำนวยการตั้งใจที่จะให้การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษานั้นเกิดการมีส่วนร่วมแบบ ล่างไปสู่นบน พันธกิจ ทุกๆภาคส่วนในสถานศึกษาได้มีโอกาสคิด วิเคราะห์สิ่งที่ต้องการเกิดการพัฒนารายในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาไปสู่การนำไปปฏิบัติอย่างมีระบบจนประสบความสำเร็จ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...แนวทางในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ต้องทำการศึกษาข้อมูลของสถานศึกษาก่อนการดำเนินการกำหนดพันธกิจ โดยสถานศึกษาของผู้อำนวยการนั้นมีแนวคิดที่ต้องการให้พันธกิจของสถานศึกษาเกิดจากความต้องการที่จะพัฒนาร่วมกัน จึงต้องให้ครู บุคลากร คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร่วมช่วยสร้าง วางแนวทาง และร่วมด้วยช่วยกันในช่วงตอนการนำไปใช้ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดพันธกิจในการบริหารสถานศึกษา ตัวผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องเป็นผู้ดำเนินการสร้าง และกำหนดแนวพันธกิจ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในทางวิชาการได้อย่างดี และเกิดผลที่ดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาใช้การดำเนินการแบบสร้างพันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา  
ร่วมกัน ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วม แลกเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นหนึ่งใน  
ดำเนินงานสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การวางแผนทางของสถานศึกษาเรื่องการกำหนดพันธกิจ ต้องให้ทุกคนได้นำ  
ผลจากการใช้ในปีก่อน ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างพันธกิจทางวิชาการที่ดีที่สุดจากทุกคนใน  
โรงเรียน เพราะโรงเรียนคือโรงเรียนของครูทุกคน เป้าหมายจึงเป็นสิ่งครูทุกคนต้องมีความเข้าใจเป็น  
อันหนึ่ง อันเดียวกัน ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 24 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

## 2. การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

“...แนวทางในการบริหารงานสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียน  
การสอน ผู้อำนวยการมีแนวทางสำคัญในการบริหารงานในเรื่องนี้ โดยมุ่งเน้นให้ผู้ให้ครู บุคลากรผู้ทำ  
หน้าที่จัดการศึกษาพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดจินตนาการในการเรียนรู้  
ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนทั้งการพัฒนาความรู้ พัฒนาชั้นเรียน ผู้อำนวยการมีการติดตาม  
ดูแลในการพัฒนาเพื่อให้ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...แนวทางในการบริหารงานสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียน  
การสอน ผู้อำนวยการมีแนวทางสำคัญในการบริหารงานในเรื่องนี้ โดยมุ่งเน้นให้ผู้ให้ครู บุคลากรผู้ทำ  
หน้าที่จัดการศึกษาพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดจินตนาการในการเรียนรู้  
ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนทั้งการพัฒนาความรู้ พัฒนาชั้นเรียน ผู้อำนวยการมีการติดตาม  
ดูแลในการพัฒนาเพื่อให้ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ผู้อำนวยการคือผู้สนับสนุนใน  
การให้ครูผู้สอนได้พัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอน ให้ห้องเรียน โรงเรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริม  
การเรียนรู้ การพัฒนาส่งเสริมงานวิชาการของสถานศึกษา สถานศึกษามีการดำเนินการจัดเป็นแผนใน  
การพัฒนางานวิชาการที่ให้ครูได้พัฒนาตนเอง พัฒนากิจกรรมการเรียน สถานศึกษาให้การส่งเสริม  
สนับสนุน พร้อมทั้งสร้างเสริมกำลังใจให้บุคลากรในการพัฒนาสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีอำนาจในการในชั้นเรียนของตนเอง ให้ครูผู้สอนได้นำเสนอสร้างสรรค์ชั้นเรียน พัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ภายใต้การสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำโดยผู้อำนวยการ อีกทั้งสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน สิ่งที่ดีในสถานศึกษา ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...แนวทางในการบริหารงานสถานศึกษาในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียน การสอน ผู้อำนวยการมีแนวทางสำคัญในการบริหารงานในเรื่องนี้ โดยมุ่งเน้นให้ผู้ให้ครู บุคลากรผู้ทำ หน้าที่จัดการศึกษาพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดจินตนาการในการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนทั้งการพัฒนาความรู้ พัฒนาชั้นเรียน ผู้อำนวยการมีการติดตาม ดูแลในการพัฒนาเพื่อให้ ...)

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 24 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

### 3. การนิเทศการสอน

“...ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา การนิเทศกิจกรรม การเรียนของผู้อำนวยการสถานศึกษาสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ในการนิเทศของผู้อำนวยการสถานศึกษานั้น ก็เพื่อช่วยแนะนำสะท้อนกิจกรรมการเรียนการสอน ช่วยชี้แนะจุดดี จุดที่ควรพัฒนาของครู ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การนิเทศการสอนในสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องกำหนด เป้าหมายของการนิเทศให้ชัดเจน มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายของการนิเทศในแต่ละรอบ ภายหลังการนิเทศผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องประเมินผลการนิเทศ พร้อมทั้งติดตามการพัฒนา กิจกรรมการสอนหลังการนิเทศ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การนิเทศการสอนนั้นมีรูปแบบวิธีการหลากหลายรูปแบบ ผู้อำนวยการใช้การ นิเทศผสมผสานกันเพื่อช่วยให้การนิเทศของครูนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การนิเทศใน

สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้นิเทศเพื่อนร่วมสถานศึกษา หลังกิจกรรมการนิเทศมีการนำผลการนิเทศมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...ในการนิเทศการสอนนั้น ผู้อำนวยการสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี ในยุคสมัยดิจิทัลนี้ สถานศึกษาใช้การนิเทศผ่านการรับชมคลิป ให้คุณครูนำวิดีโอการสอนมาแลกเปลี่ยนให้เพื่อนครูได้ชม เพื่อให้คำแนะนำ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การนิเทศการสอนของผู้บริหารนั้น ถือเป็นโอกาสที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้คำแนะนำแก่ครูผู้สอน ถือเป็นโอกาสที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะได้สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูผู้สอน เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนได้ตรวจสอบติดตามพัฒนาการในการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หลังการนิเทศ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 24 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

#### 4. การบริหารหลักสูตร

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ เป็นผู้นำในการพัฒนาใช้งานหลักสูตรสามารถให้คำแนะนำ อธิบายสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 16 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...หลักสูตรสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้ควบคู่กับการติดตาม ประเมินผลการนำไปใช้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 17 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การนำหลักสูตรไปใช้ของครูผู้สอนในสถานศึกษา ผู้อำนวยการต้องมีการกำกับติดตาม ประเมินผลการใช้ นำผลของการใช้มาวิเคราะห์สร้างแนวทางในการบริหารงานที่ต่อเนื่อง และหลักสูตรจะนำไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์นั้นก็ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุก ๆ ภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 18 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ผู้อำนวยการต้องรับฟังความต้องการของครู ผู้ใช้หลักสูตร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆที่สนับสนุนกิจกรรมวิชาการจากหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตร สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 4, วันที่ 22 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

“...เพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการมีการ ตรวจสอบความสอดคล้องของหลักสูตร ประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติ มีการกำกับติดตาม การประเมินผล การนำไปใช้ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 5, วันที่ 24 ธันวาคม 2563 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา ประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 22 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดพันธกิจ องค์กรประกอบที่ 1

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ วิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพ ความต้องการของสถานศึกษาเพื่อ กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ ของสถานศึกษา	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กำหนดเป้าหมายของ สถานศึกษาเพื่อการจัดทำ แผนปฏิบัติการ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ วิเคราะห์สถานศึกษากำหนด เป้าหมายของโรงเรียน ดำเนินการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน ตลอดจน แผนปฏิบัติการในสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู บุคลากร และชุมชน ร่วม กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ ของสถานศึกษา	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กำหนดเป้าหมายเป็นแนวทาง ของตนเอง 3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาส ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกัน กำหนดพันธกิจของสถานศึกษา	

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวปั้งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
<p>3.ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p> <p>4.ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา</p> <p>5.ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา</p> <p>6.ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูล เพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา</p>	<p>4.ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ ประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มา จุดเด่น จุดที่พัฒนามาใช้ในการพันธกิจอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจัดทำแผนการปฏิบัติงานทางวิชาการ และเปิดโอกาสให้คณะครู บุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดพันธกิจทางด้านวิชาการของสถานศึกษา</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผล นำผลการปฏิบัติงานที่มา จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนามาใช้ในการพัฒนาการพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา</p>

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน  
องค์ประกอบที่ 2

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดขึ้นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานทางด้านวิชาการและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและให้บริการในการปฏิบัติงานด้านวิชาการแก่ครู บุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน</p> <p>2. ผู้บริหารมีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนเพื่อการสร้างภาพการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้</p> <p>3. ผู้บริหารมีการสร้างเสริมแรงใจเชิงบวกให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาสภาพการจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา เพื่อการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน ของสถานศึกษา</p>	<p>1. ผู้บริหารมีวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมสภาพบรรยากาศการเรียนการสอนพัฒนาการจัดเวลาในการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดแหล่งเรียนรู้ ให้บริการความรู้วิชาการให้แก่ครูเพื่อพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอน</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเสริมแรงให้กับครู บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
7. ผู้บริหารให้ โอกาสครูเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลงานที่ปฏิบัติเป็นเลิศ		
8. ผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาดำเนินการกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้		
9. ผู้บริหารสนับสนุน และให้รางวัลจากการปฏิบัติงานที่เป็นผลสำเร็จ		
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน		
11. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง		
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจให้กับครู		
13. ผู้บริหารสถานศึกษามียกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณให้ครูที่มี ผลงานดีเด่น		



ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
<p>14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ อย่างเพียงพอ เหมาะสมจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>15. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักรู้ในการบริหารเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>16. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสอนซ่อมเสริมหรือจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน</p> <p>17. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากร</p> <p>18. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้</p> <p>19. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบของการให้แรงเสริมเป็นรางวัลแก่นักเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นคนดีและนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน</p>		

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนิเทศการสอน องค์ประกอบที่ 3

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการ สอน	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศ ของสถานศึกษา และดำเนินการ นิเทศอย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กำหนดเป้าหมายของการ นิเทศการสอน จัดทำแผนการ นิเทศการสอนโดยใช้ผลการ ประเมินผลการนิเทศการสอน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครู ด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการ พัฒนาการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ สะท้อนผลการนิเทศให้แก่ ครูผู้สอนเพื่อการพัฒนาตนเอง ของครู	ประเมินผลการนิเทศการสอน ของครูบุคลากรในสถานศึกษา มาประกอบการจัดทำแผน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาส ครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ นิเทศการสอน	3. ผู้บริหารมีการให้ครูผู้สอนใน สถานศึกษาได้ร่วมกันนิเทศ เพื่อนครู พร้อมทั้งแลกเปลี่ยน เรียนรู้	2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วม ในการนิเทศการสอน สร้าง โอกาสการแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนแนวทางในการ พัฒนาตนเอง
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศ การสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็น ระบบ	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ติดตามประเมินผลติดตามการ นิเทศ	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ สรุปและประเมินผลหลังการ นิเทศ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและ ประเมินผลหลังการนิเทศการสอน		
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนาด้านการนิเทศการสอนแก่ ครูผู้สอน		
7. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการ นิเทศเพื่อประเมินการจัดการเรียนการ สอนของครูว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านวิชาการของสถานศึกษา		
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด เป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการ นิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็น ระบบ		

ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตร องค์กรประกอบที่ 4

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ นิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักสูตรสถานศึกษา	1. ผู้อำนวยการสถานศึกษามี การศึกษาวิเคราะห์หลักสูตร แกนกลางในการดำเนินการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ หลักสูตรเพื่อกำหนด แผนการปฏิบัติงานในใช้ หลักสูตรของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิด โอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของ ครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตร สถานศึกษา	2. ผู้อำนวยการสถานศึกษามี การกำกับติดตาม ประเมินผล การใช้หลักสูตร	2. ผู้บริหารมีการดำเนินการ สร้างความร่วมมือให้เกิดการมี ส่วนร่วมในการบริหาร การ พัฒนา และติดตามการใช้งาน หลักสูตร
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการในการ ดำเนินการบริหารจัดการ หลักสูตร	3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาหลักสูตรภายใน สถานศึกษา	3. ผู้บริหารสถานศึกษามี พัฒนาความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตร แก่บุคลากรในสถานศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับ ฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของ ครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตร สถานศึกษา	4. มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ ทันสมัยและสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดอยู่เสมอ	
5. ผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตร แกนกลางฯ	5. ผู้อำนวยการส่งเสริมการ พัฒนาความรู้ของบุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และ การอบรม หรือ การศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง	

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
6. ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการประสานงานการใช้ หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถ พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง		
7. ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการประสานงานการใช้ หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้สามารถ พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง		
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษา		
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ พัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้แก่ ครู บุคลากรภายในสถานศึกษา ในการใช้หลักสูตร		



## โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา เขต 3

#### (ร่าง 1)

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาคนตามแผนการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตมุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัยตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงานและวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดเวลาที่มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 –2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพสถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานแหล่งเรียนรู้สื่อตำราเรียน นวัตกรรมและสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่มีระบบและกลไกการวัดการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพมีระบบการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากลครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ ปฏิภาณ ไหวพริบ มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข สามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูงมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและคุณยุดิธรรม ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็น

ในในตัวของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ในการบริหารงาน การบริหารงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผู้บริหารจะต้องใช้ ภาวะผู้นำกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารในยุค โลกาภิวัตน์จะต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เหมาะสม กับสภาพการณ์ได้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความ เชื่อมั่นและความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นผู้ กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่คิด ของครูและนักเรียนอย่างมาก อันส่งผลถึงคุณภาพการบริหารงานในโรงเรียนว่าจะประสบความสำเร็จ เพียงใด ฉะนั้นประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์การถือเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (นพปฎล สุทธนนท์, 2556)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสนับสนุนการบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล โดยยึดหลักการแนวความคิดการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพ ปัญหา ความต้องการของชุมชน สังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วน ร่วม ส่งเสริมสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ชุมชน และสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีตัวชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นที่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการนำพาโรงเรียนไปสู่ ความก้าวหน้า และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นโดยผู้บริหารจำเป็นต้องรักษา บรรยากาศของโรงเรียน จัดให้มีทรัพยากรต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน กำกับดูแลความหน้า ของนักเรียน มีบรรยากาศความคาดหวังว่านักเรียนจะประสบผลสำเร็จ มีภาวะผู้นำเชิงบริหารที่ เข้มแข็ง (Edmonds, 1979) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำทาง วิชาการมีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานในทุกๆ ด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพสูงสุดคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และ

คุณลักษณะความสามารถในการบริหารจัดการตั้งนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การศึกษาให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อย่างแท้จริง (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการ ของสถานศึกษามีพฤติกรรมกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ใน การชี้แนะหรือโน้มน้าวใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการ พัฒนาแนวทางการกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และ การบริหารหลักสูตร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อเป็น สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย ทางการกำหนดพันธกิจ การส่งเสริม บรรยากาศทางการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และ การบริหารหลักสูตร

## 3. เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

### 1. Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ( 4 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ผลการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนเพื่อยกระดับ

ผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อ การจัดการเรียนรู้สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการแหล่งเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน รวมถึงสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ พัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในของ สถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
- 1.2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- 1.3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
- 1.4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชี้พของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา

## 2. Module 2 การกำหนดพันธกิจ ( 3 ชั่วโมง)

การกำหนดพันธกิจ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์ และ พันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลา หรือช่วงวิกฤติด้วยสามารถมองเห็นวิถี การปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายของ สถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาของ สถานศึกษาเนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการ ของสถานศึกษา
- 2.2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและ พัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา
- 2.3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

## 3. Module 3 การนิเทศการสอน ( 9 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การกำหนด แนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการนิเทศการ



สอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การวิเคราะห์และประเมินผลหลังการนิเทศการสอน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 3.1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา
- 3.2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา
- 3.3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน
- 3.4 การประเมินผลการนิเทศการสอน

#### 4. Module 4 บริหารหลักสูตร ( 5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
- 4.2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร
- 4.3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

#### 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน
3. การสัมมนา
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

#### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 5.4 ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 5.5 การประเมินการรายงานอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การยืนยันร่างการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 โดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. นางภานิชา อินทร์ซ่าง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
2. นายพิชิต หอมนวล ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
3. ดร.สมควร โมทะจิตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาระเชี่ยวชาญโรงเรียนวัดบ้านประอาจ (ประสานนครราษฎร์พัฒนา) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
4. ชวน แก้วกัณหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาระเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านสำโรงเกียรติ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
5. นายพิณิ หาสุข ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนาระเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านกันตรง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

นำ (ร่าง) โปรแกรมมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาคนตามแผนการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตมุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัยตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น

วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงานและวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ เครื่องมือ ส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดเวลาที่มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ บริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560 -2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มี เป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะและคุณลักษณะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา และ มาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพสถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัด กิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานแหล่งเรียนรู้สื่อตำราเรียน นวัตกรรมและสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลา และสถานที่มีระบบและกลไกการวัดการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพมีระบบการผลิต ครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากลครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มี ความรู้ ปฏิภาณ ไหวพริบ มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข สามารถในการโน้มน้าว จิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและความ ยุติธรรม ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็น ในในตัวของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ในการบริหารงาน การบริหารงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผู้บริหารจะต้องใช้ ภาวะผู้นำกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารในยุคที่ โลกาภิวัตน์จะต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เหมาะสม กับสภาพการณ์ได้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความ เชื่อมั่นและความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นผู้ กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด ของครูและนักเรียนอย่างมาก อันส่งผลถึงคุณภาพการบริหารงานในโรงเรียนว่าจะประสบความสำเร็จ เพียงใด ฉะนั้นประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์การถือเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาหน่วยงาน

หรือองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้  
(นพปฎล สุทธนนท์, 2556)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสนับสนุนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล โดยยึดหลักการแนวความคิดการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน สังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม ส่งเสริมสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีตัวชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นที่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการนำพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้า และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นโดยผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาบรรยากาศของโรงเรียน จัดให้มีทรัพยากรต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน กำกับดูแลความหน้าของนักเรียน มีบรรยากาศความคาดหวังว่านักเรียนจะประสบผลสำเร็จ มีภาวะผู้นำเชิงบริหารที่เข้มแข็ง (Edmonds, 1979) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำทางวิชาการมีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะความสามารถในการบริหารจัดการดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อย่างแท้จริง (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของสถานศึกษามีพฤติกรรมกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชั้นนำหรือโน้มน้าวใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้

เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อีกกับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และการบริหารหลักสูตร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อเป็นสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย ทางกำหนัดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และการบริหารหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ

## 3. เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

### 1. Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (4 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการแหล่งเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในของสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

#### 1.1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

1.2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา

1.3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอน

1.4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

## 2. Module 1 การกำหนดพันธกิจ ( 3 ชั่วโมง)

การกำหนดพันธกิจ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยสามารถมองเห็นวิถี การปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา

2.2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

2.3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

## 3. Module 3 การนิเทศการสอน ( 9 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การวิเคราะห์และประเมินผลหลังการนิเทศการสอน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3.2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3.3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน

3.4 การประเมินผลการนิเทศการสอน

## 4. Module 4 บริหารหลักสูตร ( 5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับ

สภาพแวดล้อมทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แนวทาง  
การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
- 4.2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร
- 4.3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

#### 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ  
และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการ  
พัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน
3. การสัมมนา
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

#### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 5.4 ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 5.5 การประเมินการรายงานอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

พูน ปณุ ทิโต ชีเว

ตาราง 26 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3	
หลักการของโปรแกรม	<p>การพัฒนาคนตามแผนการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตมุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัยตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงานและวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดเวลาที่มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพสถานศึกษาทุกระดับ การศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่าง</p>



ตาราง 26 (ต่อ)

<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3</p>	
	<p>มีคุณภาพและมาตรฐานแหล่งเรียนรู้สื่อตำราเรียนนวัตกรรมและสื่อ การเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดย ไม่จำกัดเวลาและสถานที่มีระบบและกลไกการวัดการติดตามและ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพมีระบบการผลิตครูอาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากลครูอาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการ สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ ปฏิภาณ ไหวพริบ มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข สามารถ ในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นและความยุติธรรม ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงาน สถานศึกษา เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นในตัวของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของ ผู้บริหารในการบริหารงาน การบริหารงานจะประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ได้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ศรัทธา ความเชื่อมั่นและความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร เพื่อให้หน่วยงาน หรือองค์การเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของ บุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมี</p>

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

อิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของครูและนักเรียนอย่างมาก อันส่งผลถึง  
คุณภาพการบริหารงานในโรงเรียนว่าจะประสบความสำเร็จเพียงใด  
ฉะนั้นประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์การถือเป็นผลสืบ  
เนื่องมาจากการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็น  
ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้  
(นพปฎล สุทธนนท์, 2556)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสนับสนุน  
การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร  
จะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้  
บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล โดยยึดหลักการ  
แนวความคิดจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร  
แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความ  
ต้องการของชุมชน สังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง  
และชุมชนมีส่วนร่วม ส่งเสริมสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้  
โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมใน  
การกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและ  
แหล่งเรียนรู้ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มี  
ตัวชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถ  
ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นที่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา  
รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้  
ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ภาวะผู้นำทางวิชาการ  
เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็น  
ผู้รับผิดชอบการนำพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้า และทำให้ผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นโดยผู้บริหารจำเป็นต้องรักษา

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3	
	<p>บรรยากาศของโรงเรียน จัดให้มีทรัพยากรต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การสอน กำกับดูแลความหน้าของนักเรียน มีบรรยากาศความคาดหวังว่านักเรียนจะประสบผลสำเร็จ มีภาวะผู้นำเชิงบริหารที่เข้มแข็ง (Edmonds, 1979)</p> <p>ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำทางวิชาการมีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานในทุกๆ ด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะความสามารถในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อย่างแท้จริง (ธีระ รุญเจริญ, 2550)</p> <p>ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของสถานศึกษามีพฤติกรรมกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้แนะหรือโน้มน้าวใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสาน</p>

ตาราง 26 (ต่อ)

<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3</p>	
	<p>สัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้</p> <p>โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และการบริหารหลักสูตร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการ ปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหาร สามารถพัฒนาการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อเป็น สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี</p>
วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	<p>เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศการเรียน การสอน การนิเทศการสอน และบริหารหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพ</p>
เนื้อหาของโปรแกรม	<p>Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ( 4 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการ วิเคราะห์ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาแนว ทางการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ การ พัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนการจัด กิจกรรมทางวิชาการแหล่งเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียน</p>

ตาราง 26 (ต่อ)

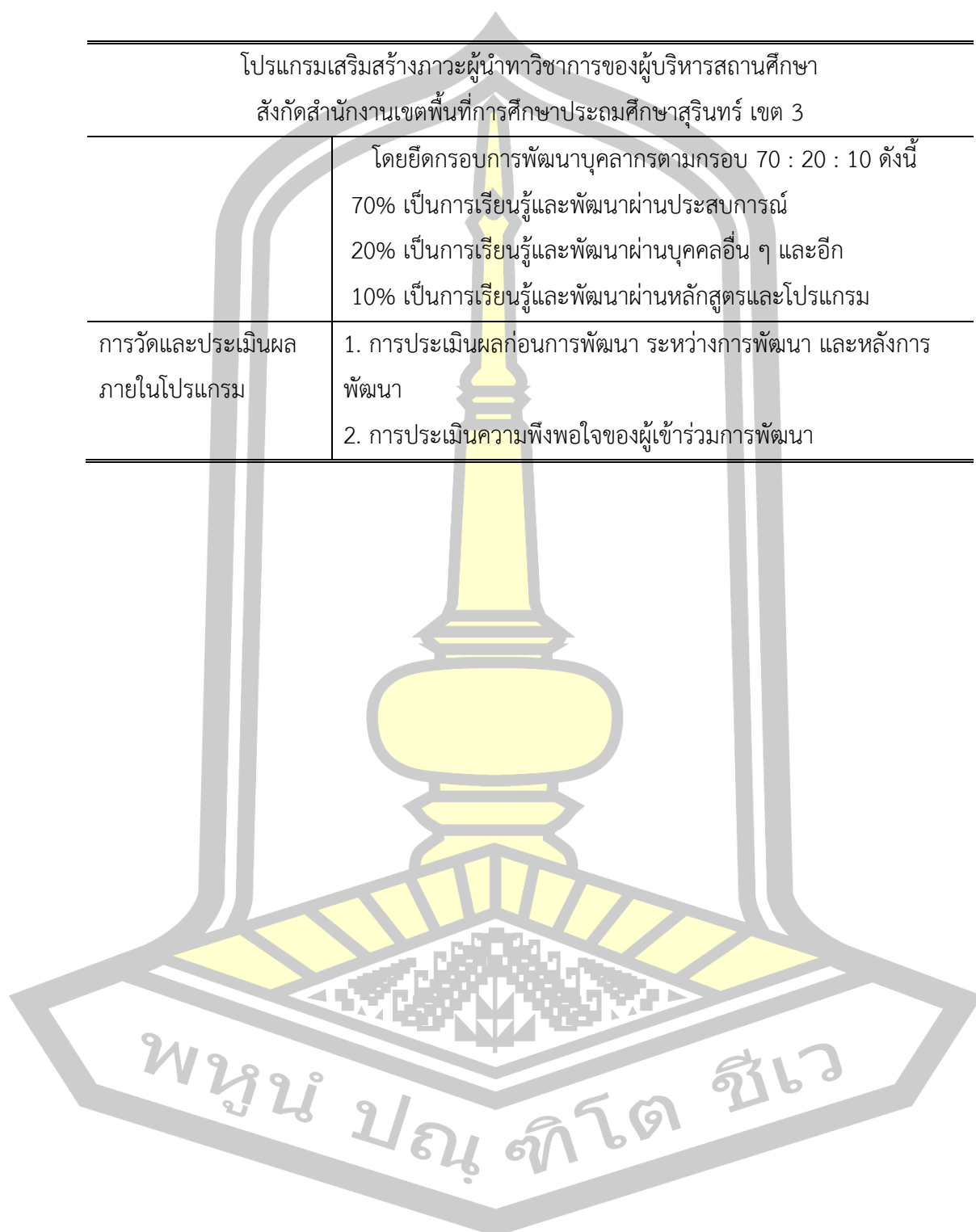
<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3</p>	
	<p>การสอน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในของสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมี ได้แก่ การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการชี้พของครูและบุคลากรในสถานศึกษา</p>
	<p>Module 2 การกำหนดพันธกิจ ( 3 ชั่วโมง) การกำหนดพันธกิจ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์ และพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยสามารถมองเห็นวิธี การปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษาเนื้อหาโดยรวม ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา</p>

ตาราง 26 (ต่อ)

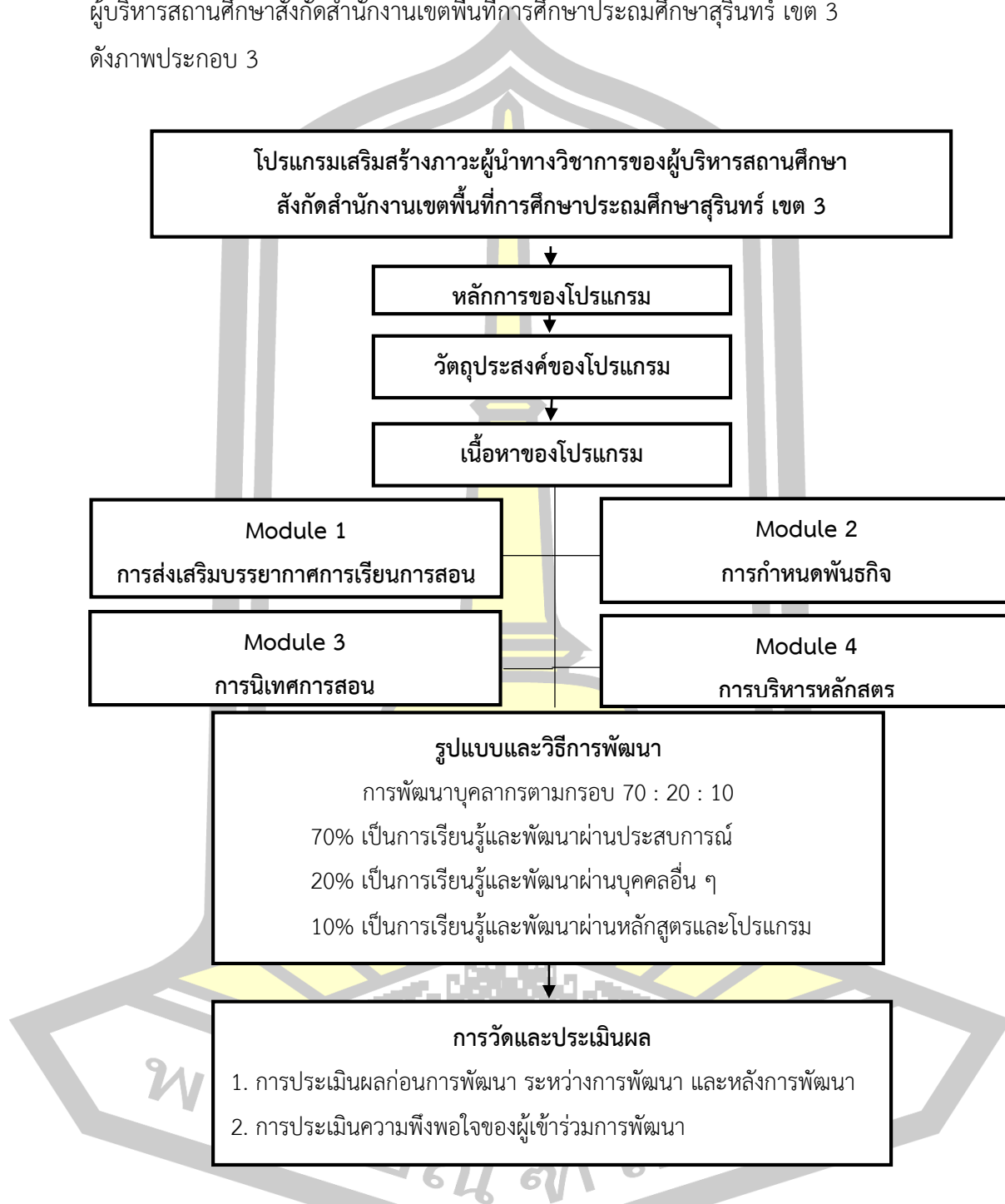
<p>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3</p>	
	<p>Module 3 การนิเทศการสอน (9 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การวิเคราะห์และประเมินผลหลังการนิเทศการสอน เนื้อหาโดยรวม ได้แก่ การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การประเมินผลการนิเทศการสอน</p>
	<p>Module 4 บริหารหลักสูตร ( 5 ชั่วโมง)</p> <p>เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวม ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร</p>
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฝึกอบรม</li> <li>2. การศึกษาดูงาน</li> <li>3. การสัมมนา</li> <li>4. การศึกษาด้วยตนเอง</li> <li>5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> </ol>

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3	
	โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 ดังนี้ 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม
การวัดและประเมินผล ภายในโปรแกรม	1. การประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการ พัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา



จากตาราง 25 ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3



ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

รายการประเมิน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการของโปรแกรม						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.8	0.45	มากที่สุด	4.8	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.6	0.55	มากที่สุด	4.8	0.45	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา	4.4	0.55	มาก	4.8	0.45	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.8	0.45	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับ องค์ประกอบ	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
3.4 Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
3.5 Module 2 การกำหนดพันธกิจ	4.6	0.55	มากที่สุด	4.8	0.45	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการประเมิน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.6 Module 3 การนิเทศการสอน	4.8	0.45	มากที่สุด	4.8	0.45	มากที่สุด
3.7 Module 4 การบริหารหลักสูตร	4.8	0.45	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา						
4.1 การศึกษาด้วยตนเอง	4.4	0.55	มาก	4.8	0.45	มากที่สุด
4.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
4.3 การฝึกอบรม	4.8	0.45	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
1. การประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่าง การพัฒนา และหลังการพัฒนา	4.6	0.55	มาก	4.8	0.45	มากที่สุด
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม การพัฒนา	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.66	0.49	มากที่สุด	4.75	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 26 ซึ่ให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และ 4.75 ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

#### สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการนิเทศการสอน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนิเทศการสอน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

1.3 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการกำหนดพันธกิจ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผล เนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1.การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 2. การกำหนดพันธกิจ 3.การนิเทศการสอน และ 4.การบริหารหลักสูตร มีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับ มากที่สุด

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนิเทศการสอน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการกำหนดพันธกิจ ผลการวิจัยเป็น

เช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในด้านการนิเทศการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนิเทศการสอนภายในสถานศึกษาที่เป็นหนึ่งส่วนที่สำคัญในงานวิชาการที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา ข้อมูลกิจกรรมงานวิชาการ เพื่อประเมินผลและร่วมกันพัฒนาปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมวิชาการภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับ Hallinger และ Murphy (1985) กล่าวถึงการนิเทศการสอนว่า ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตร และการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ ปล่อยให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านกรณี การประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรม และให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไรวรรณ ศรีศักดิ์ (2560) ที่ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ด้านที่ 1 การกำหนดพันธกิจ พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดพันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีประชุมชี้แจงข้อมูลเพื่อสื่อสารข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายด้านวิชาการ ของสถานศึกษาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อการพัฒนาทางด้านวิชาการของสถานศึกษา

ด้านที่ 2 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู

ได้มีความรู้ และคุณวุฒิทางการศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการทางด้านวิชาการ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ด้านที่ 3 การนิเทศการสอน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการสอน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา

ด้านที่ 4 การบริหารหลักสูตร พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาในการภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่

ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และด้านการกำหนดพันธกิจ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 การกำหนดพันธกิจ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการกำหนดพันธกิจ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหา สภาพความต้องการของสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู บุคลากร และชุมชน ร่วมกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่าย ดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ด้านที่ 2 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจเยี่ยมการใช้เวลาในการจัดการเวลาการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

ด้านที่ 3 การนิเทศการสอน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการนิเทศการสอน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลังการนิเทศการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วยในการพัฒนาการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศการสอน

ด้านที่ 4 การบริหารหลักสูตร ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการบริหารหลักสูตรเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา และ ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผล เนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน 2. การกำหนดพันธกิจ 3. การนิเทศการสอน และ 4. การบริหารหลักสูตร มีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และ 4.75 ตามลำดับ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลหลักการแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่าองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 5) รูปแบบและวิธีการพัฒนา และ 6) การประเมินผลภายในโปรแกรม สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของโปรแกรมมาดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยการพัฒนาได้ทำการศึกษากระบวนการพัฒนาโปรแกรมจากแนวคิด ทฤษฎี ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการ 2) ชั้นการออกแบบโปรแกรม 3) ชั้นการประเมินผลโปรแกรม การดำเนินการพัฒนาโปรแกรมใช้การพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) ที่ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการกำหนดพันธกิจ ควรมีการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา โดยกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่เกิดจากความร่วมมือของทุก ๆ ฝ่าย ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการสื่อสารเป้าหมายให้ทุก ๆ ส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เกิดความเข้าใจ อย่างครอบคลุม เพื่อการดำเนินงานในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ

1.2 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ควรมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนในสถานศึกษา เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนงานในการบริหารสถานศึกษา บริหารงานวิชาการ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในสถานศึกษา

1.3 ด้านการนิเทศการสอน ควรให้มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ ในการวิเคราะห์ จุดเด่น-จุดที่ควรพัฒนาในการนิเทศการสอนให้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษา มีการถ่ายทอดกระบวนการนิเทศให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษา สร้างความร่วมมือในสถานศึกษาให้ครูได้ร่วมพัฒนาและในการนิเทศการสอน สร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา เพื่อการนิเทศการสอนที่หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม ตลอดจนมีการสะท้อนผลและการประเมินผลการนิเทศอย่างถูกต้อง เพื่อการนำผลการนิเทศประกอบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และงานวิชาการของสถานศึกษา

1.4 ด้านการบริหารหลักสูตร ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสารการปรับปรุง พัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและหลักสูตร พัฒนาการวิเคราะห์ ประเมินผล การกำกับติดตาม ตรวจสอบ ตลอดจนประสานงานใช้หลักสูตรของบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อการกำหนดมาตรฐาน ตลอดจนรักษามาตรฐานของงานวิชาการในสถานศึกษา

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีความสนใจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการและพัฒนาโปรแกรม หากมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์ในการอธิบายภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

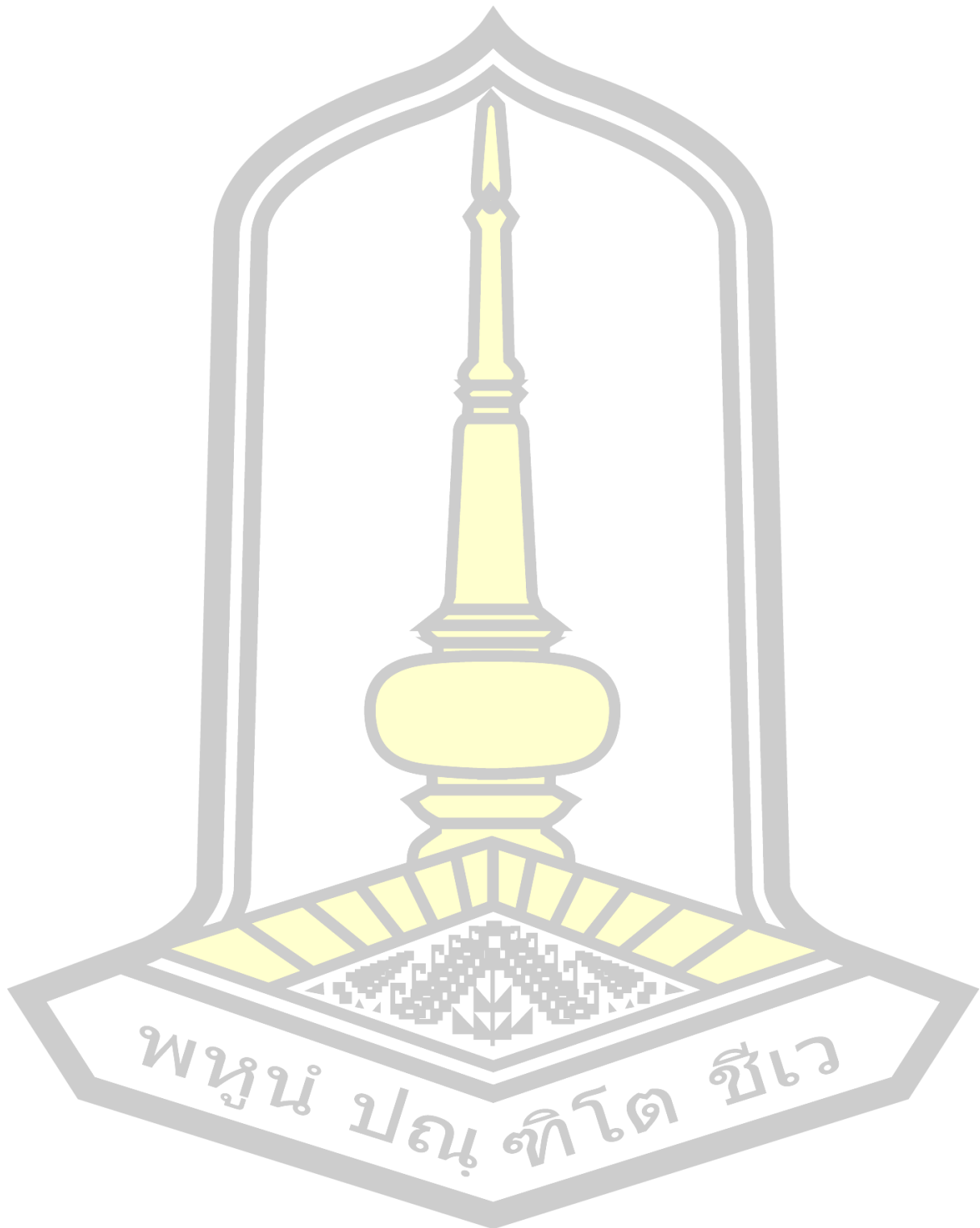
2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาโดยใช้หลักการและวิธีการเสริมสร้างของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ นำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษา

สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือสังกัดอื่น เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่มีความจำเป็นสูงสุดในการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อจัดทำโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษาในบริบทแตกต่างกันอย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 คุรศึกษาคหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
บุคลากรในสถานศึกษา และนักเรียน



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *การวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ธารอักษร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ : คุรุสภา
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.  
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.  
กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กวี วงศ์พุด. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). *ทฤษฎีผู้นำ*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เปล่งอักษร.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. (2554). *การบริการและประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชวลิต ชุกก่าแพง. (2551). *การพัฒนาหลักสูตร*. มหาสารคาม : ทีคิวพี.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). การเขียนจุดประสงค์ทางการศึกษา. *วิชาการ*, 3(3), 33-37, มีนาคม.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2554). *รัฐศาสตร์เบื้องต้น*. ปัตตานี : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ณัฐวุฒิ จันทร์โสภณ. (2558). *การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ :  
เสนาธรรม.
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธรินธร นามวรรณ. (2549). *หลักการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ธวัช บุญยมนี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธัญญลักษณ์ ฝาภูมิ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม*.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา*. กรุงเทพฯ : ธนรัช.
- จิตาวลัย สเตะจันทร์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ชุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์.
- เจียรพัฒน์ ชูปวา. (2559). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- นงลักษณ์ สีนสีบผล. (2542). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บทพิชการพิมพ์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- นิตาสลักษณ์ จันทร์อร่าม. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2551). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ประสานการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- พนัส ด้วงเอก. (2555). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ*. พิมพ์ครั้งที่ 9.  
กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชราภรณ์ จันทร์พล. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบึงสามพัน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวนี ธำรงเลิศฤทธิ. (2553). *การบริหารการศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 13(1), 49-59.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม  
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รักษิต สุทธิพงษ์. (2560). *รายงานการวิจัย การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36*. เพเยา : วิทยาลัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา.
- รัชณี กัลยาวิชัย และ อัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และการออกแบบระบบคอมพิวเตอร์  
สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : การศึกษาจ.
- รุจิรี ภูสาระ. (2545). *การเขียนแผนการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : บুদ্ধ พอยส์.
- วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อบรรยากาศ  
องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2552). *รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด*.  
พิมพ์ครั้งที่ 4. นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชรระ เล่าเรียนดี. (2553). *นิเทศการสอน*. นครปฐม : ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.

- วัฒนา ร่มโพธิ์. (2547). *พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียน  
อำเภอบ้านโป่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วัลลภ ปุยสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2521). *การพัฒนาหลักสูตรและการสอน : มิติใหม่. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองธรรม.*
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ.  
กรุงเทพฯ : โพรเพช.*
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2551). *การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ  
บุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา. วารสารบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 4(1), 3-18.*
- วิชญ์ จุลวรรณ. (2547). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา : ชลบุตรกราฟฟิค.*
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2549). *องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : เทคนิค.*
- ศิริมา พันสะอาด. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองใหญ่  
จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สมคิด บางโม. (2554). *การภาษีอากรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.*
- สมใจ ลักษณะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ  
สวนสุนันทา.*
- สมเดช สีแสง. (2542). *คู่มือปฏิบัติการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา (ฉบับปรับปรุงใหม่).  
พิมพ์ครั้งที่ 4. นครสวรรค์ : ริมปิง.*
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *เอกสารคำสอนรายวิชา 402401 Training for  
Professional Development การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ. ชลบุรี : ภาควิชา  
การอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุ๊คพลอยท์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2563*. สุรินทร์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). *คู่มือปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). *สรุปสาระสำคัญรายงานผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2552). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. [ออนไลน์].  
ได้จาก : <http://suthep.ricr.ac.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2562].
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดิเตอร์เคชั่น.
- สุพจี สุภาพ. (2559). *บทบาทการเป็นสื่อกลางของความฉลาดทางวัฒนธรรมในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูวิทยาลัยนาฏศิลป์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2(79), 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน*.
- สุรัสวดี ปุยะติ. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปทุมธานี*.
- สุรรัตน์ คำฟอย. (2549). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครนายก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.



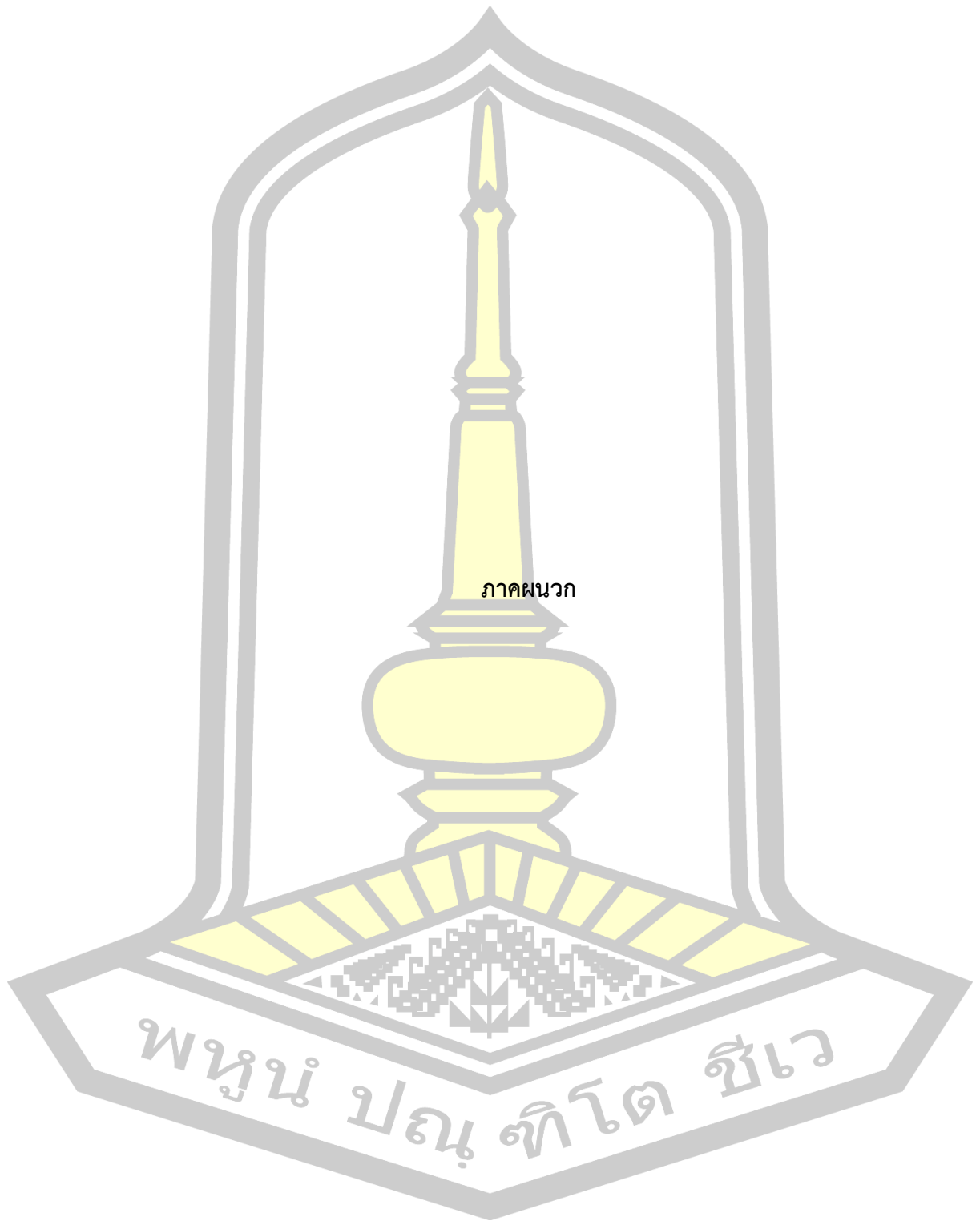
- สุวรรณ เหมือนตาบุตร. (2540). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานระดับสูงโรงเรียน  
ประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.*
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : พักอักษรไทย.*
- เสรี วงษมณฑา. (2550). *Branding นักการเมือง. กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์.*
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมใน  
การทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัด  
ทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา  
อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- อรุณชัย กัณฑา. (2548). *รายงานการวิจัย การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน  
โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอชะอำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.*
- อำนาจ ชนวงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอก  
ระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.*
- อุไรวรรณ ศรีศักดิ์. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพลันธุ์ เขต 2.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- Acheson, K.A. and Gall, M.D. (1997). *Techniques in the Clinical Supervision of  
Teachers Preservice and Inservice Applications.* 4th ed. New York : Longman.
- Alig-Mielcarek. and Hoy, W.K. (2005). *A Theoretical and Empirical Analysis of the  
Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership.* Ohio :  
The Ohio State University.

- Anderson, C.A.D. (2000). *The importance instructional leadership behavior as perceived by Middle school teacher, middle school principal, and educational leadership Professors*. Ed.D. Thesis, Faculty of Graduate School, University of Georgia.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development, Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- 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.
- Boone, E.J. (1992). *Developing programs in adult education. Prospect Heights*. Brooklyn : Waveland Press.
- Bossert, S.T. (1998). *Handbook of research on education administration : A Project of the American Educational Research Association*. New York : Longman.
- Bush, T. and Glover, D. (2005). Leadership development for early headship: the New Visions experience. *School Leadership and Management*, 25(3), 217–39.
- Caffarella, R.S. (2002). *Planning Programmes for Adult Learners. A Practical Guide for Educators, Trainers and Staff Developers*. 2nd ed. San Francisco : John Wiley and Sons.
- Carter, C.J. and Klotz, J. (1990). *What principal's must know before assuming the role of instructional leader*. Indiana : Indiana University.
- Charles, A.K. (2013). *Fundamentals of electric circuits*. 4th ed. New York : McGraw Hill.
- Chen, A. and Liu, X. (2009). Task values, cost and choice decisions in college physical education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 28(2), 192-213.
- Copeland, W.D. and Boyan, N.J. (1978). *Instructional Supervision Training Program*. Columbus, OH: Merrill.
- Daft, R.I. (1994). *Management*. Fort Worth : The Dryden.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and Practice*. Forth Worth, Texas : Dryden Press.
- David, C. and Magaret, T.A. (1989). *Leadership in Organization*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ : P Hall.

- David, G.A. and Thomas, M.A. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston : Allyn and Bacon.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader. *Educational Leadership*, 14(5), 14-20.
- Dessler, G. (2002). *A framework for human resource management*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Gentilucci, J.L. and Muto, .C. (2007). Principals' influence on academic achievement: The Student perspective. *NASSP Bulletin*, 91(3), 19-236.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1997). *Organizations, behavior, structure, processes*. 9th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Glatthorn, A.A. (1984). *Differentiated Supervision*. Washington D.C. : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. and Ross-Gordon, J.M. (2001). *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Glickman, C.D. (1990). *Supervision of Instruction*. New York : Allyn and Bacon.
- Goldhammer, R. and others. (1980). *Clinical Supervision*. 2nd ed. New York : Holt Rinehart & Winston.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Gorton, R.A. (1983). *School leadership and administration: Important concepts*. New York : McGraw-Hill.
- Greenfield, T. (1986). The Decline and Fall of Science in Educational Administration. *Interchange*, 2(2), 57-80.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- House, J.S. (1996). *Work stress and social support*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hughes, L.W. (1999). *The Principal as Leader*. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, T.M. (2002). *Organization Behavior and Management*. 6th ed. Houston : McGraw-Hill.
- Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. and Gibson, J.L. (1997). *Management : Quality and competitiveness*. 2nd ed. Chicago, IL : Irwin.

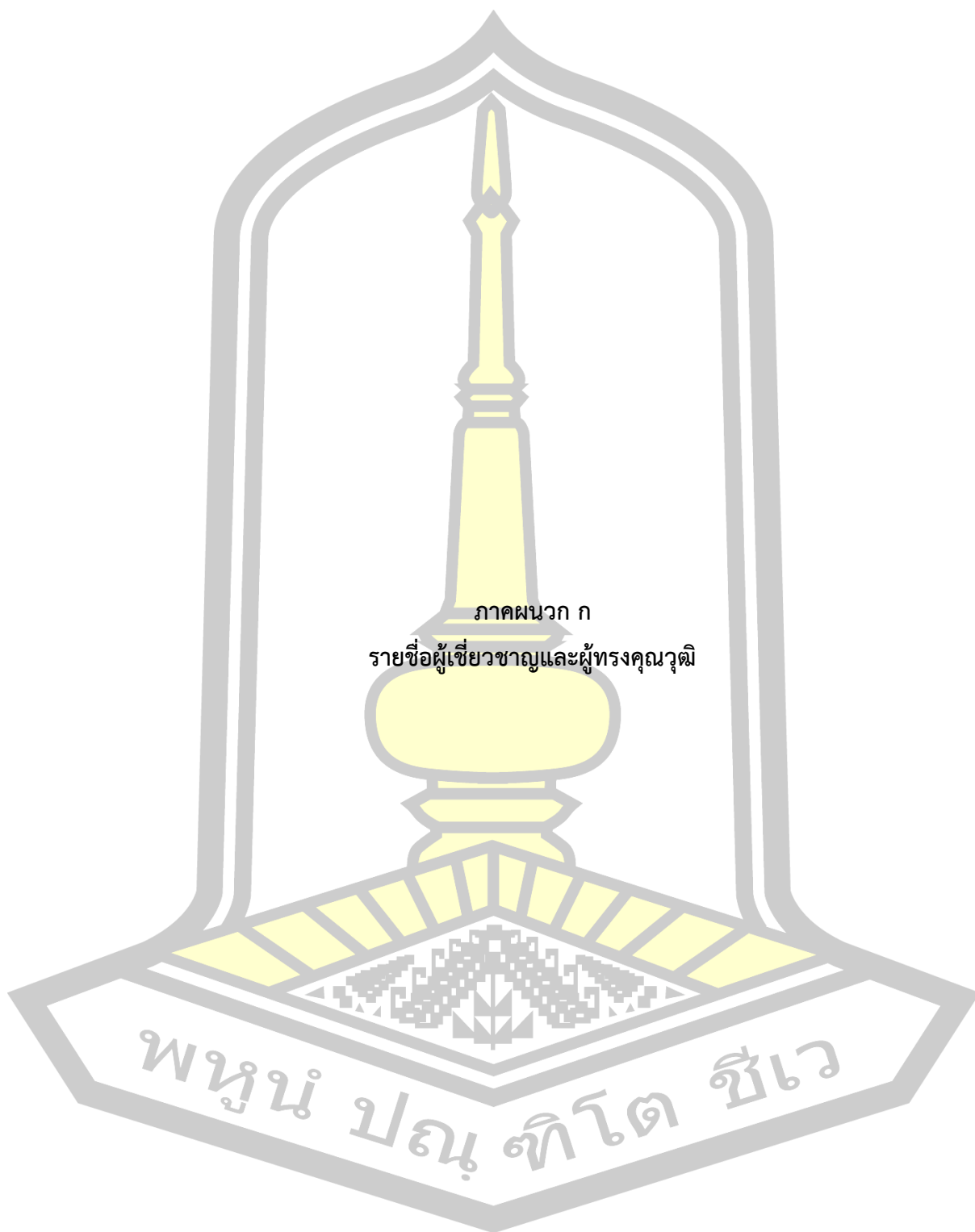
- Jonathan, J. (2007). The leadership of transition: Correction, conciliation and change in South African education. *Springer Science & Business Media B.V.*, 8, 91-103.
- Kanaya, T. and McMillan, C. (2005). *Facilitating Communities of Practice in Teacher Professional Development*. Denmark : e-Learning Lab, Aalborg University.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago : Follet.
- Kohlberg, L (1976). *Moral Stage and Moralization: The Cognitive Development Approach*. New York : Holt Rinehart and Winston.
- Krug, S. (1992). Instructional Leadership: A Constructivist Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Mbatha, M.V. (2009). *The principal's instructional leadership role as a factor influencing academic performance: a case study*. Ed.D. Thesis, University of South Africa.
- 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. (2003). *7 steps to effective instructional leadership*. California : Corwin Press.
- McEwans, E.K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California : Corwin Press.
- Neal, R.R. (2007). An Analysis of Principal's Leadership Dealing with School Violence. Multiple Case Study. *Dissertation Abstract International*, 68(04), 1256-A.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1997). *Organizational behavior: Foundations, realities, and changes*. Minn. : West.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory : Structure Design and Application*. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.

- Rogers, T. (2000). *“Destination Industry” Conference: A twenty-First Century*.  
New York : Addition Wesley Longman.
- Ruff, W.G. and Shoho, A.R. (2005). Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554-577, September.
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A review of school effectiveness research*. London : Office for Standards in Education
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Spence-Ariemma, M. (2014). *Academic Leadership in Higher Education: Using Generalizability Theory and Structural Equation Modeling Approaches to Examine Academic Leadership Effectiveness and Behavioral Complexity in a Canadian College from a Faculty Perspective*. Ph.D. Thesis, Niagara University
- Supovitz, J.A. and Poglingo, S.M. (2001). *Instructional Leadership in A Standards-Based Reform*. Philadelphia : University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- Swanson, R.A. and Holton, E.F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Terry, G.R. (1977). *Principles of Management*. Illinois : Richard D. Irwin.
- Weber, J.R. (2002). *Leading the Instructional Program*. [online]. Available from : <https://eric.ed.gov/?id=ED309513>. [accessed 21 September 2020].
- Wildy, H. and Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary school. *Journal of Educational Administration*, 31(21), 43-61.
- Wills, J.L. (1993). *Skill Standards Systems in Selected Countries*. Washington D.C. : Institute for Educational Leadership.
- Yamada, A.T. (2000). *Elementary school principals’ percentage of responsibilities and competencies for instructional leadership*. Ed.D. Thesis, Faculty of the Graduate school, University of the Pacific.



ภาคผนวก

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องงานวิจัย

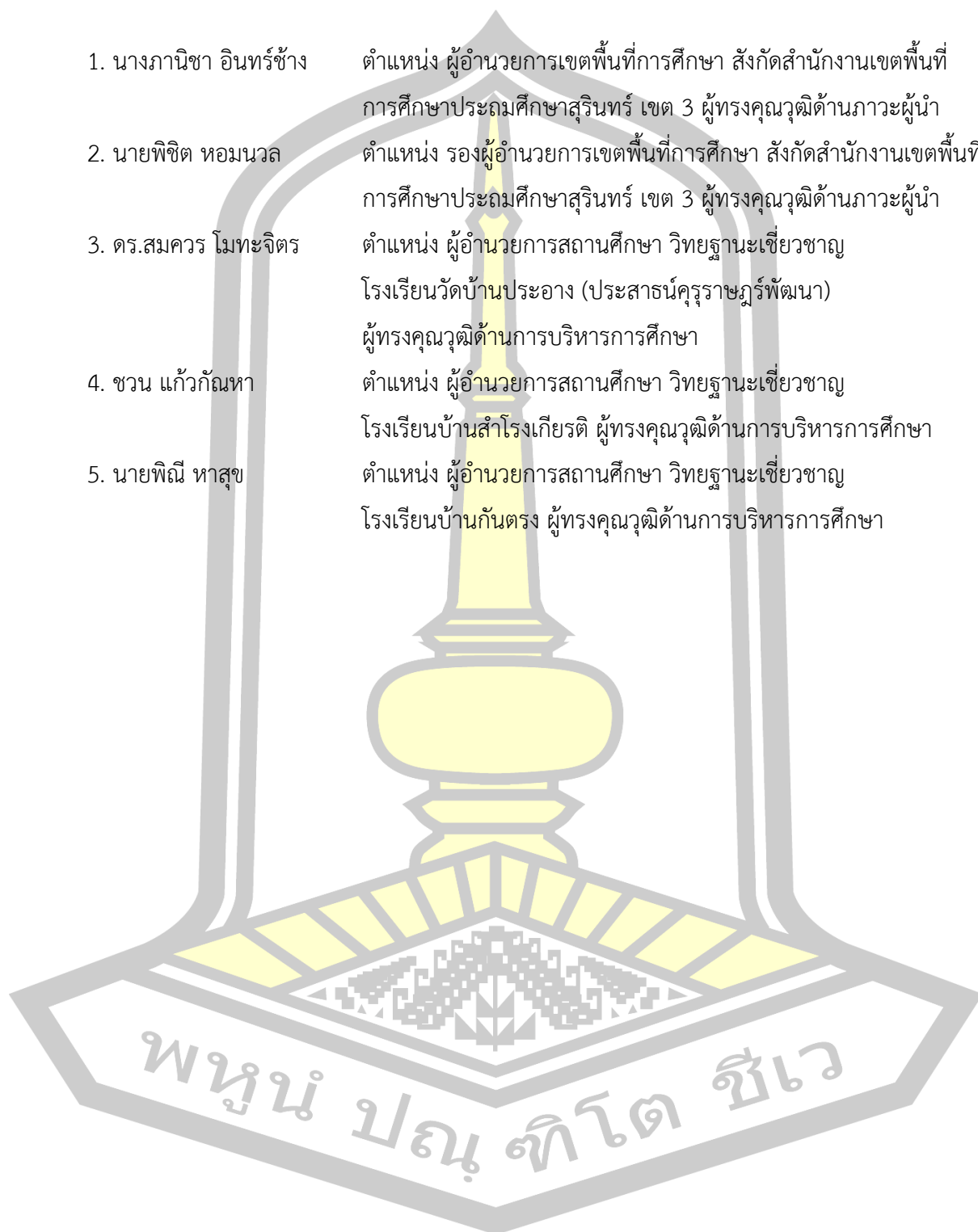
1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
2. นายสุพิชญ์ ลาลูน ตำแหน่ง รองศึกษาธิการจังหวัดสุรินทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.วิลาวัลย์ ด้านสิริสุข กศ.ด. วิจัยและการพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ประจำสาขา ประถมศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
4. นายชวน แก้วกันหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนบ้านสำโรงเกียรติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
5. ดร.ดลศักดิ์ ไทรเล็กทิม วุฒิการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายประถม) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

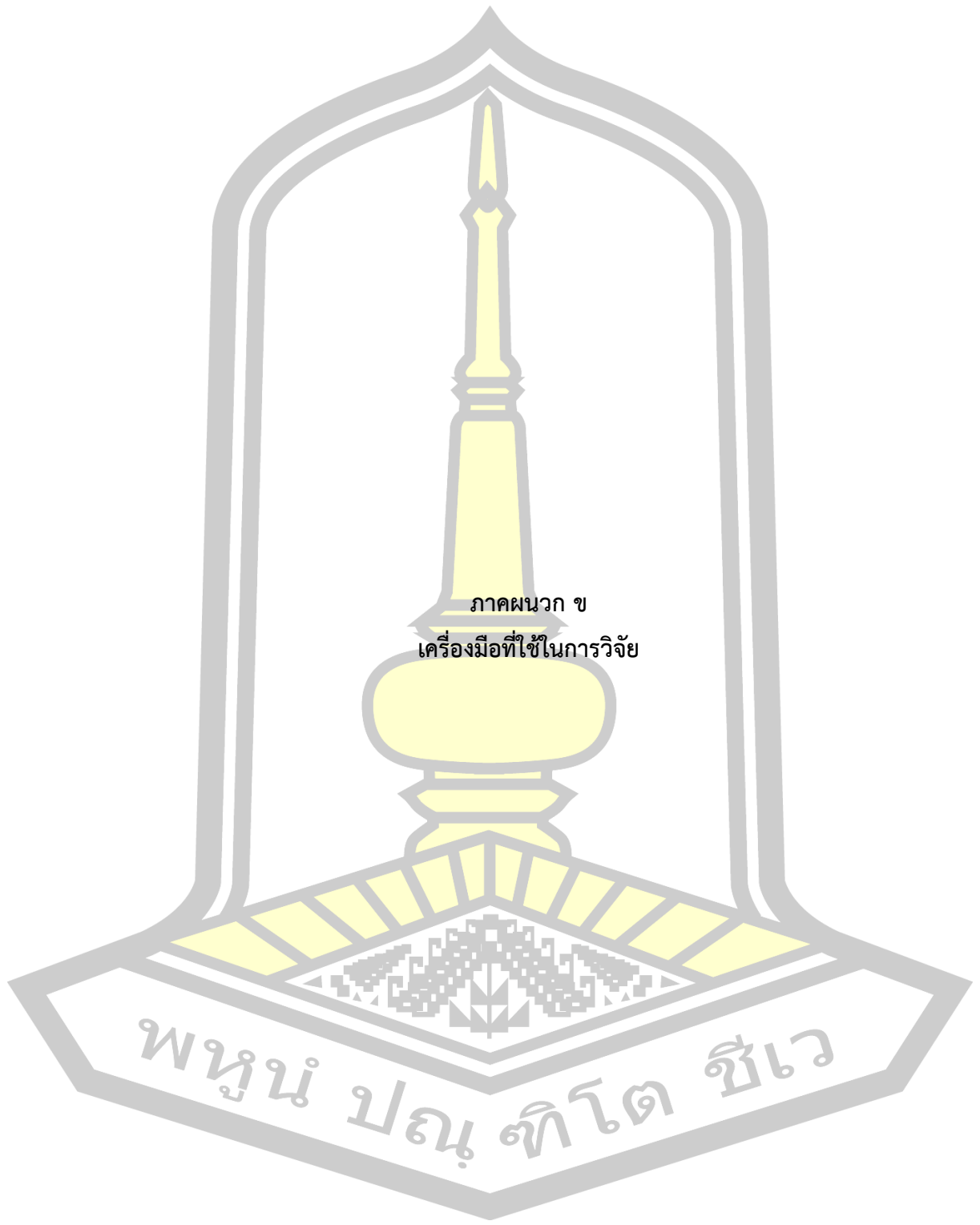




รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. นางภานิชา อินทร์ช้าง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
2. นายพิชิต หอมนวล ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
3. ดร.สมควร โมทะจิตร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนะเขี้ยวชาญ โรงเรียนวัดบ้านประอาจ (ประสาธน์ศุรุราษฎร์พัฒนา) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
4. ชวน แก้วกัณหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนะเขี้ยวชาญ โรงเรียนบ้านสำโรงเกียรติ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
5. นายพิณี হাসুข ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนะเขี้ยวชาญ โรงเรียนบ้านกันตรง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

### คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 47 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายอภิชา วิชาชัย

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 0821349832









ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านการนิเทศการสอน</b>											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ระเบียบ และแนวทางของการนิเทศการสอนของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ										
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการใน การดำเนินการนิเทศการสอนตามแผนงานที่วางไว้ อย่างเป็นระบบ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูผู้สอนได้มีส่วนร่วม ในการดำเนินการนิเทศการสอน										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บันทึกการนิเทศเพื่อประเมิน การจัดการเรียนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับ เป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษา										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปและประเมินผลหลัง การนิเทศการสอน										
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดเด่น – จุดที่ ควรพัฒนาของครูผู้สอน และสรุปประเมินผลหลัง การนิเทศการสอน										
7	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกันในการนิเทศเพื่อช่วย ในการพัฒนาการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความรู้ และพัฒนา ด้านการนิเทศการสอนแก่ครูผู้สอน										
<b>ด้านการบริหารหลักสูตร</b>											
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร										



ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านการนิเทศการสอน</b>											
2	ผู้บริหารมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตร แกนกลางฯ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา										
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความรู้ ความ เข้าใจให้แก่ครู บุคลากรภายในสถานศึกษาในการ ใช้หลักสูตร										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศหลักสูตร ให้ คำแนะนำ ช่วยเหลือและติดตามให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา										
6	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประสานงานการใช้ หลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้ สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานความช่วยเหลือ จากเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วม ของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษา										
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นของครูผู้สอน บุคลากร และชุมชน ในการ บริหารหลักสูตรสถานศึกษา										
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร										

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นรูปแบบใด (ท่านสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ โดยการทำเครื่องหมาย / หน้ารายการที่ท่านเลือก)

- ( ) การสัมมนา
- ( ) การศึกษาด้วยตนเอง
- ( ) การฝึกอบรม
- ( ) การศึกษาดูงานผู้บริหารต้นแบบภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ได้แนวทางและวิธีการพัฒนาที่ทำได้จริง

- ( ) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ( ) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการปฏิบัติงาน
- ( ) การฝึกปฏิบัติงาน

3.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2.1 ด้านการกำหนดพันธกิจ

.....

3.2.2 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

.....

3.2.3 ด้านการนิเทศการสอน

.....

3.2.4 ด้านการบริหารหลักสูตร

.....

3.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....

## แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

### เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

#### คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 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

พูน ปณ ทิโต ชีเว



รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3. เนื้อหาของโปรแกรม</b>										
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
3.4 Module 1 การกำหนดพันธกิจ										
3.5 Module 2 การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน										
3.6 Module 3 การนิเทศการสอน										
3.7 Module 4 การบริหารหลักสูตร										
<b>4. วิธีการพัฒนา</b>										
4.1 การศึกษาด້วยตนเอง										
4.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ										
<b>5. การวัดและประเมินผล</b>										
1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา										
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

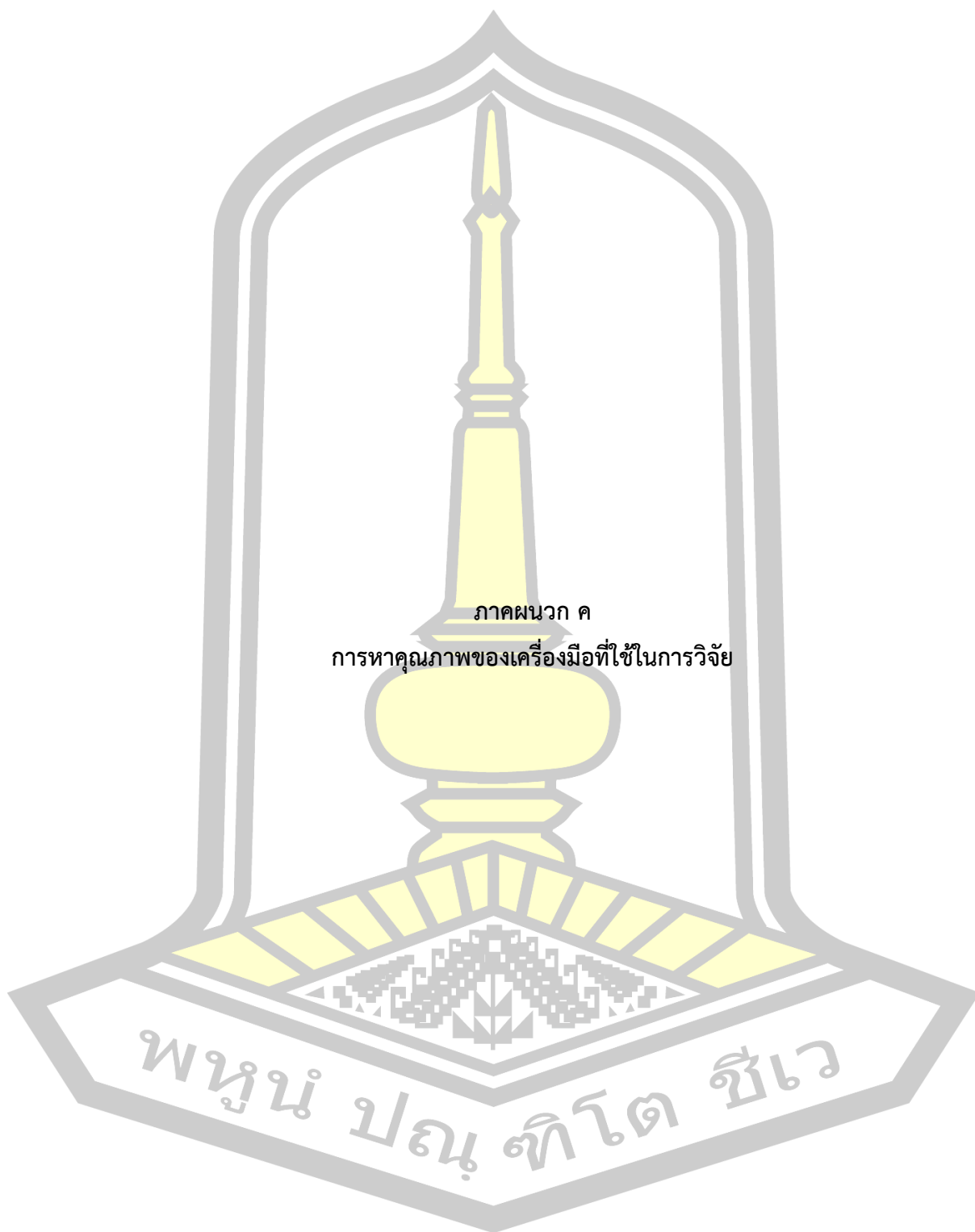
.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาคผนวก ค  
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

ตาราง 28 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

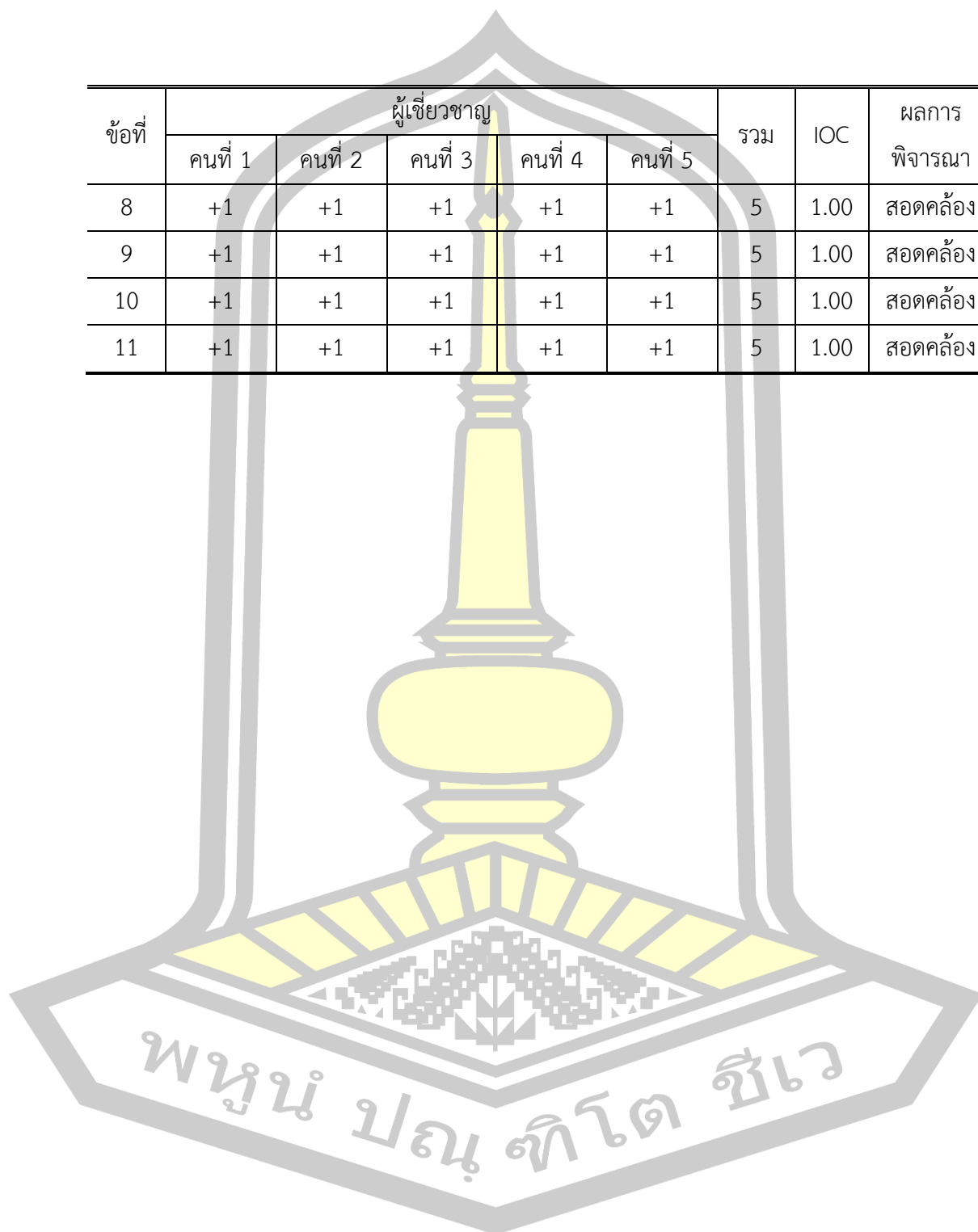
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ด้านการกำหนดพันธกิจ</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+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
<b>ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน</b>								
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
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง





ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
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
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง



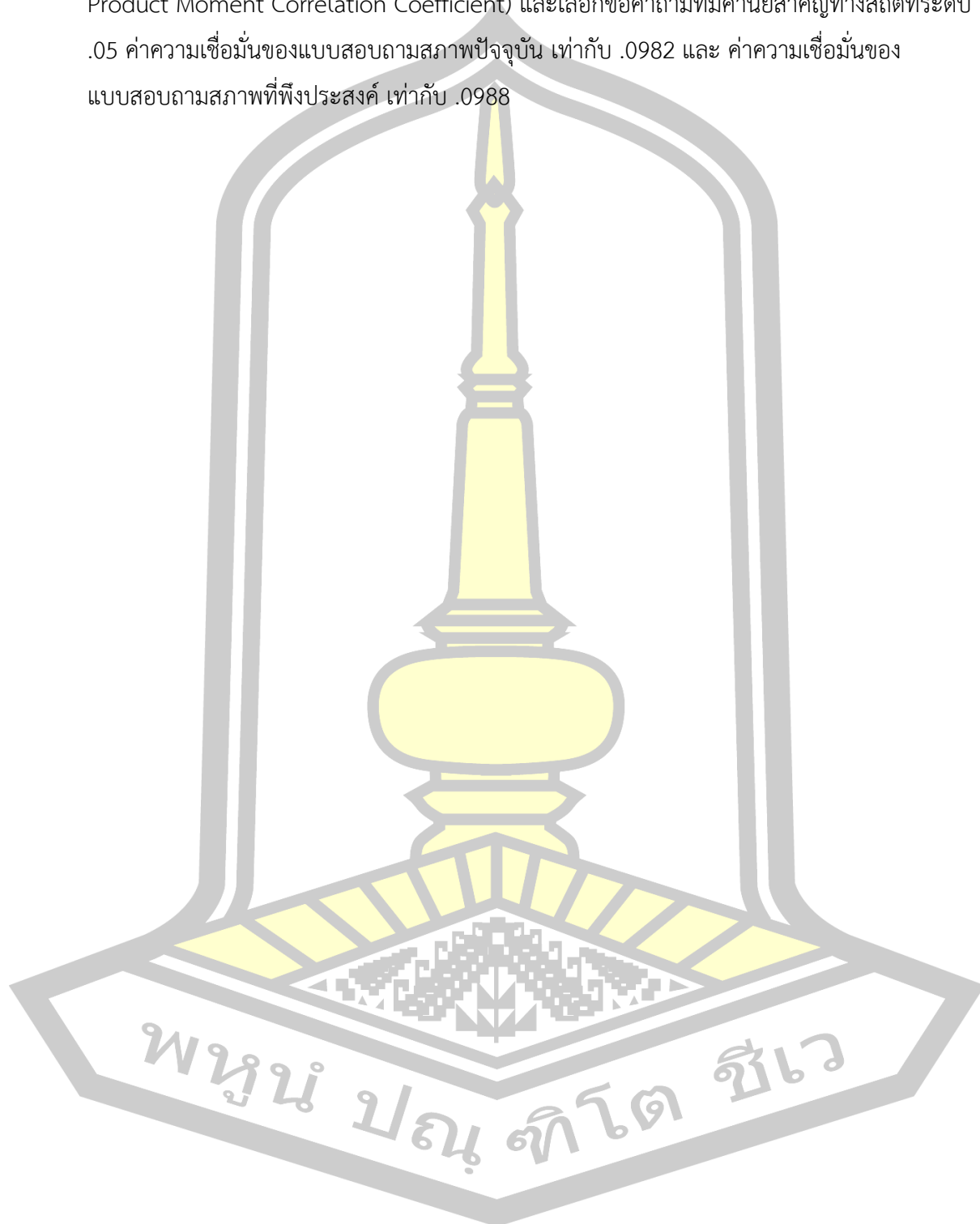
ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

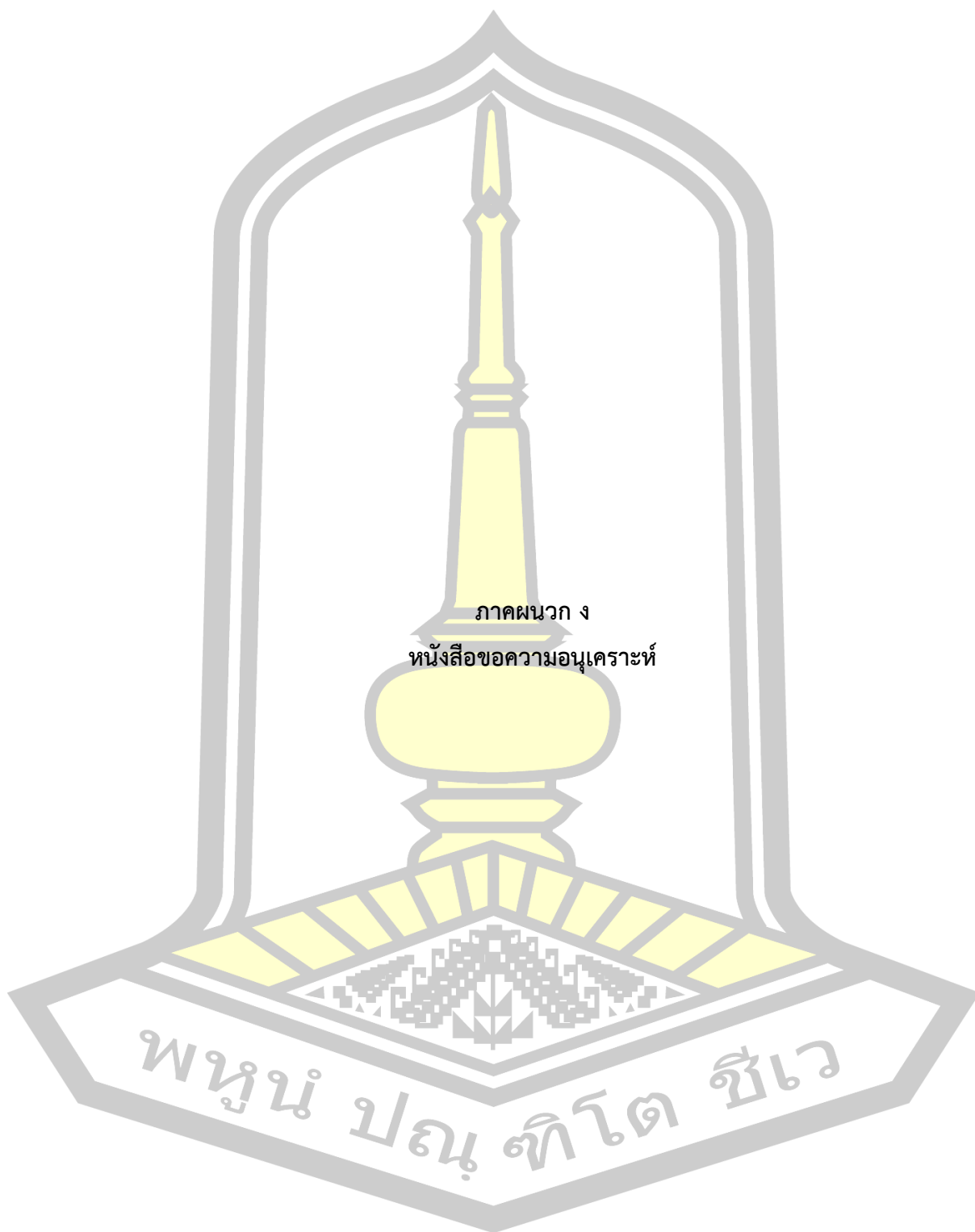
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
<b>ด้านการกำหนดพันธกิจ</b>		
1	.609	.782
2	.925	.866
3	.500	.214
4	.335	.332
5	.567	.578
6	.768	.796
7	.686	.711
8	.827	.823
<b>ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน</b>		
1	.498	.438
2	.501	.524
3	.795	.774
4	.805	.669
5	.737	.739
6	.702	.679
7	.524	.529
8	.570	.573
9	.657	.370
10	.814	.761
11	.362	.389
12	.491	.470
13	.633	.495
14	.628	.636

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
15	.555	.456
16	.882	.850
17	.793	.765
18	.915	.910
19	.821	.831
20	.565	.461
21	.667	.759
ด้านการนิเทศการสอน		
1	.629	.611
2	.852	.817
3	.290	.317
4	.454	.442
5	.618	.651
6	.543	.521
7	.638	.661
8	.686	.686
ด้านการบริหารหลักสูตร		
	.545	.538
	.731	.723
	.817	.782
	.659	.701
	.501	.497
	.849	.820
	.869	.846
	.670	.689
	.512	.528
	.635	.615
	.730	.684

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และเลือกข้อคำถามที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .0982 และ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .0988





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัณฑิตยาลัย



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว2959 วันที่ 8 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว3047

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายชวน แก้วกันหา

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3047

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสุพิชญ์ ลาอุณ

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832





ที่ อว 0605.5(2)/ว3036

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.คลศักดิ์ ไทรเล็กพิมพ์

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินัดจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3047

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรในสังกัดของท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ อาจารย์ ดร. วิลาวัลย์ ด่านสิริสุข เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3268

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายอภิชา วิชาชัย ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3313

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โค้รขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายอภิชา วิชาชัย เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3450

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังขะวิทยาคม

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ศ.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โดมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3495

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพระแก้ว

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3495

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice)  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชภัฏรพัฒนา

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว3450

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยปูน

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832





ที่ อว 0605.5(2)/ว3450

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปวงตึก

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านวิชาการ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว21

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชวน แก้วกัณฑ์

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว21

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายพีณีย์ หาสุข

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ ยว 0605.5(2)/ว37

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สมศร โมทะจิตร

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว37

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายพิชิต หอมมวล

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ที่ อว 0605.5(2)/ว37

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

6 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางภานิชา อินทร์ช้าง

ด้วย นายอภิชา วิชาชัย นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

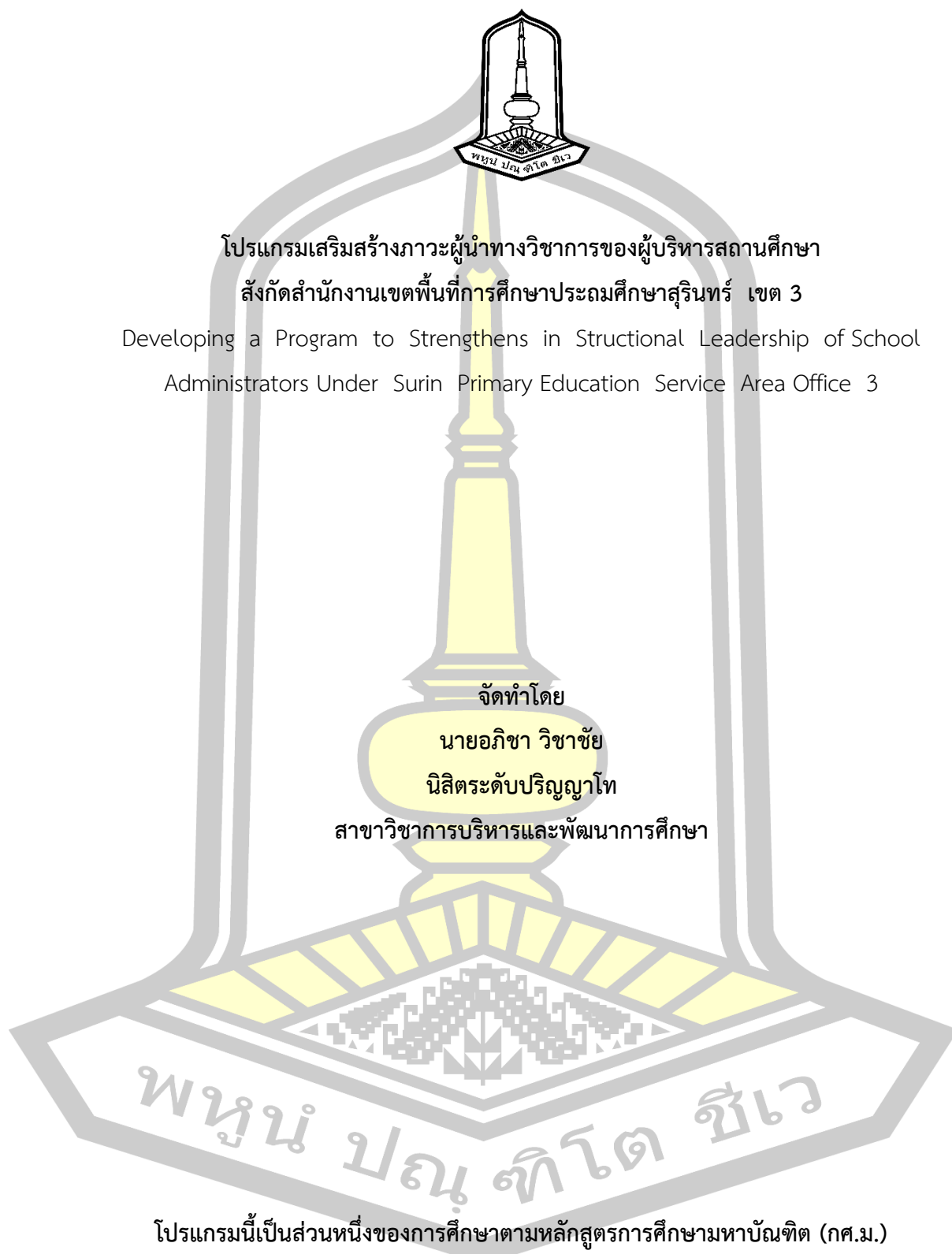
งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0821349832



ภาคผนวก จ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

พหุบัณฑิต โท โตะ ชีเว



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

Developing a Program to Strengthens in Structional Leadership of School  
Administrators Under Surin Primary Education Service Area Office 3

จัดทำโดย

นายอภิชา วิชาชัย

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายอภิชา วิชาชัย

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ส่วนที่ 1

### หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาคนตามแผนการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตมุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัยตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงานและวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดเวลาที่มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถ สมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพสถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานแหล่งเรียนรู้สื่อตำราเรียน นวัตกรรมและสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่มีระบบและกลไกการวัดการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพมีระบบการผลิตครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากลครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ ปฏิภาณ ไหวพริบ มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข สามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและความยุติธรรม ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นในตัวของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารในการบริหารงาน การบริหารงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผู้บริหารจะต้องใช้

ภาวะผู้นำกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ได้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่นและความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนอย่างมาก อันส่งผลถึงคุณภาพการบริหารงานในโรงเรียนว่าจะประสบความสำเร็จเพียงใด ฉะนั้นประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์กรถือเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (นพปฎล สุนทรนนท์. 2556)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสนับสนุนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่จะบริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล โดยยึดหลักการแนวความคิดการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน สังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม ส่งเสริมสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีตัวชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นที่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการนำพาโรงเรียนไปสู่ความก้าวหน้า และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นโดยผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาบรรยากาศของโรงเรียน จัดให้มีทรัพยากรต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน กำกับดูแลความหมายของนักเรียน มีบรรยากาศความคาดหวังว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จ มีภาวะผู้นำเชิงบริหารที่เข้มแข็ง (Edmonds. 1979) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำทางวิชาการมีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานในทุกๆ ด้านของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลสูงสุดคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะความสามารถในการบริหารจัดการดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหาร

การศึกษาให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อย่างแท้จริง (ธีระ รุญเจริญ. 2550)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ พฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการ ของสถานศึกษามีพฤติกรรมกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ใน การชั้นนำหรือโน้มน้าวใจข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการ พัฒนาแนวทางการกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และการบริหารหลักสูตร เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อเป็น สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี

### วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน การนิเทศการสอน และบริหารหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพ

### เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

#### 1. Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ( 4 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ผลการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนเพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบปลอดภัยและเอื้อต่อการ จัดการเรียนรู้สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุน

การจัดกิจกรรมทางวิชาการแหล่งเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในของสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
- 1.2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- 1.3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
- 1.4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการซีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

## 2. Module 2 การกำหนดพันธกิจ ( 3 ชั่วโมง)

การกำหนดพันธกิจ เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยสามารถมองเห็นวิถี การปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 2.2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา
- 2.3 แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

## 3. Module 3 การนิเทศการสอน ( 9 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การวิเคราะห์และประเมินผลหลังการนิเทศการสอน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 3.1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3.2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา

3.3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน

3.4 การประเมินผลการนิเทศการสอน

#### 4. Module 4 บริหารหลักสูตร ( 5 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ เนื้อหามุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร

4.2 แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร

4.3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

#### 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน
3. การสัมมนา
4. การศึกษาด้วยตนเอง
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

#### รูปแบบวิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชชวิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงาน

กับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

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

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

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol>
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>การศึกษาดูงานตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	<ol style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง</li> <li>กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

### การวัดและประเมินผล

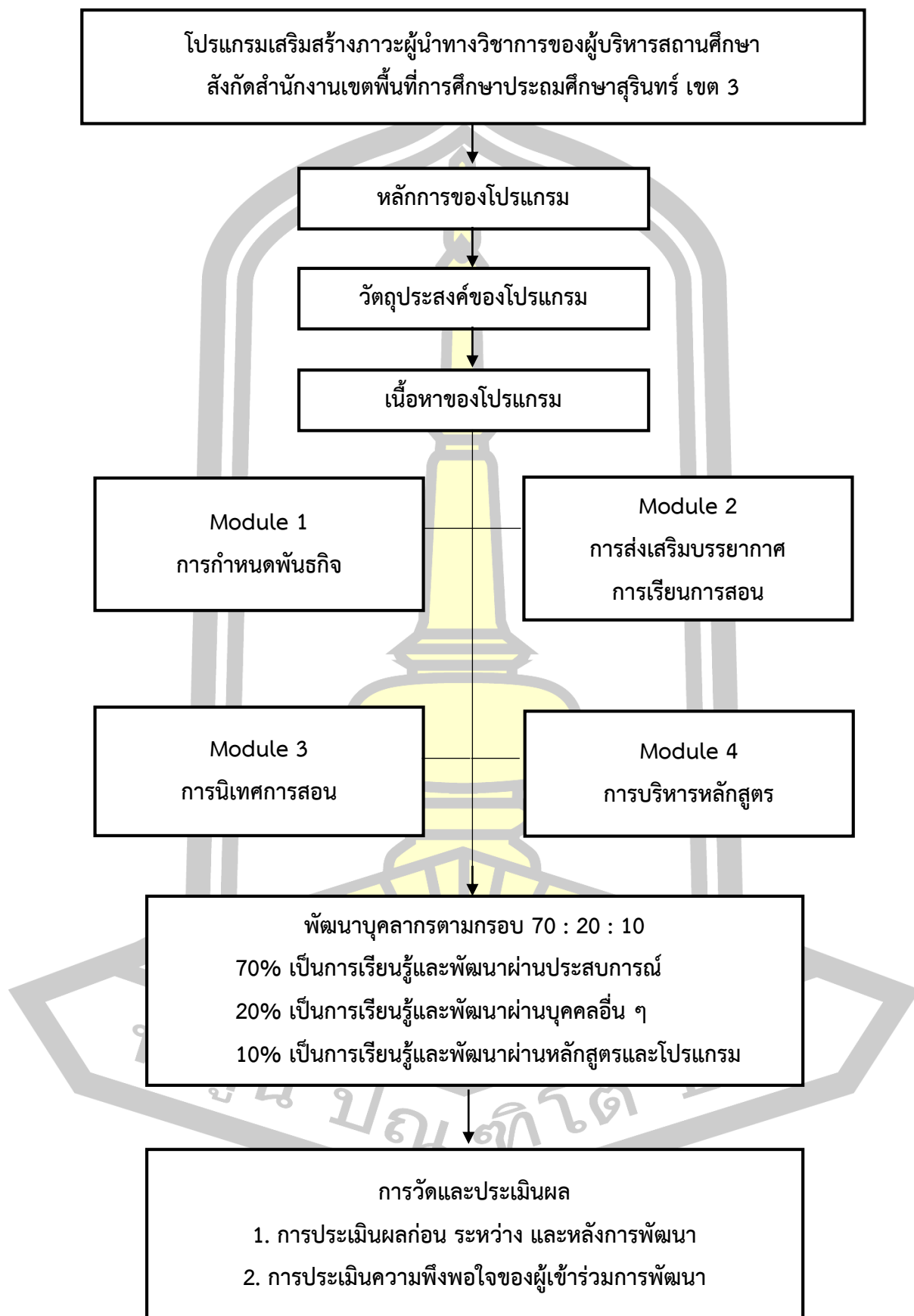
การวัดและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้แก่

1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ได้แก่

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มี คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มี องค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ









## Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

(4 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เพื่อการระดับผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สนับสนุนสื่อการเรียนการสอน ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการแหล่งเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนในชั้นเรียน เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ในของสถานศึกษาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอน
4. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการซีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน
2. แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
3. การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอน

#### 4. แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

#### 4. วิธีการพัฒนา

##### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมาย และความสำคัญของการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ในหัวข้อ การกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง การกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน และแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

##### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการ และมีการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนที่ดี

##### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

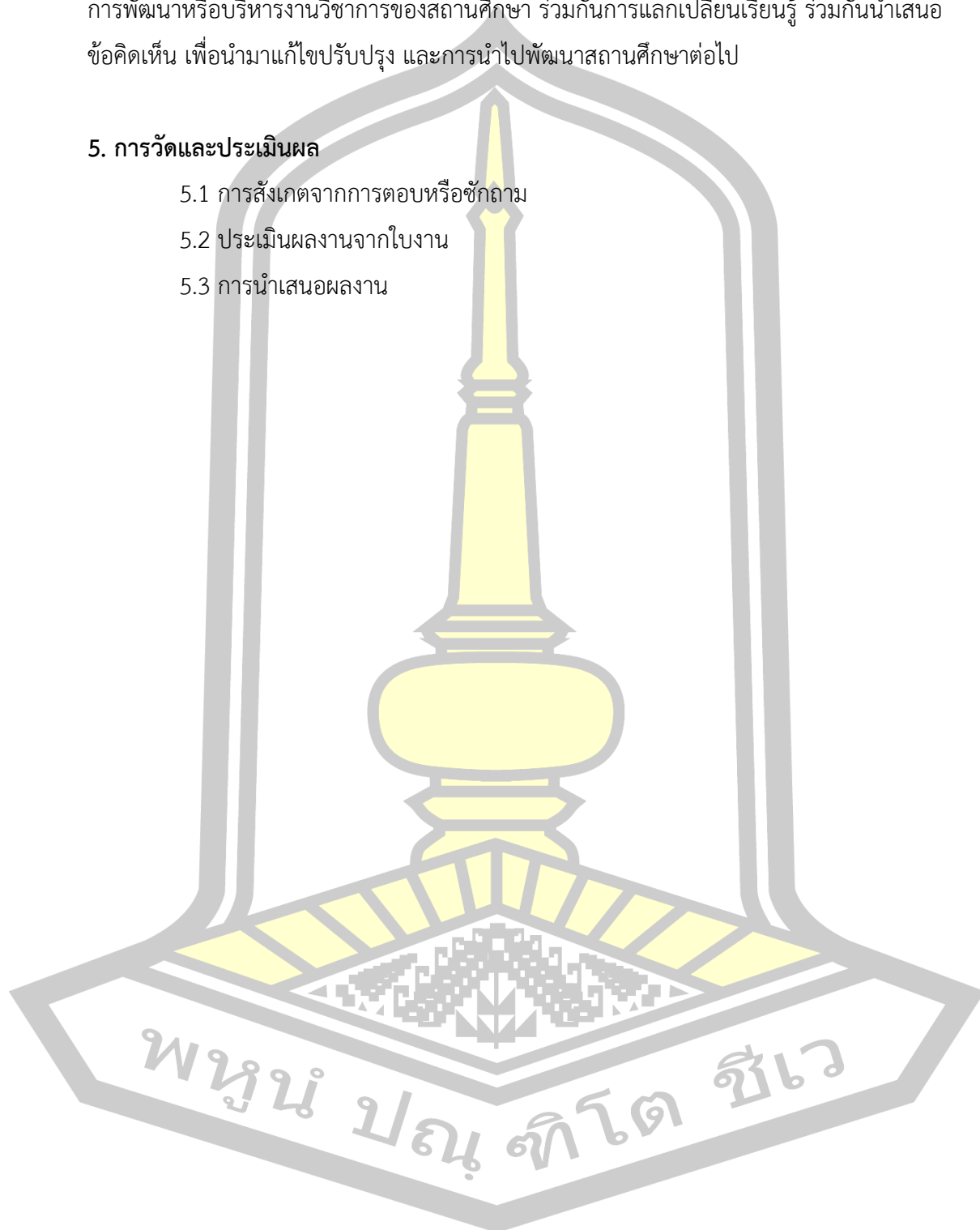
- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรม แนวทางในการบริหารงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการพัฒนาหรือบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

#### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



## ใบงานที่ 1

### Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอน

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการสร้างเสริมกำลังใจและสิ่งจูงใจให้แก่ครู บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างไร เพื่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้การสอนของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมวิชาการและแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาให้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา อย่างไร

.....

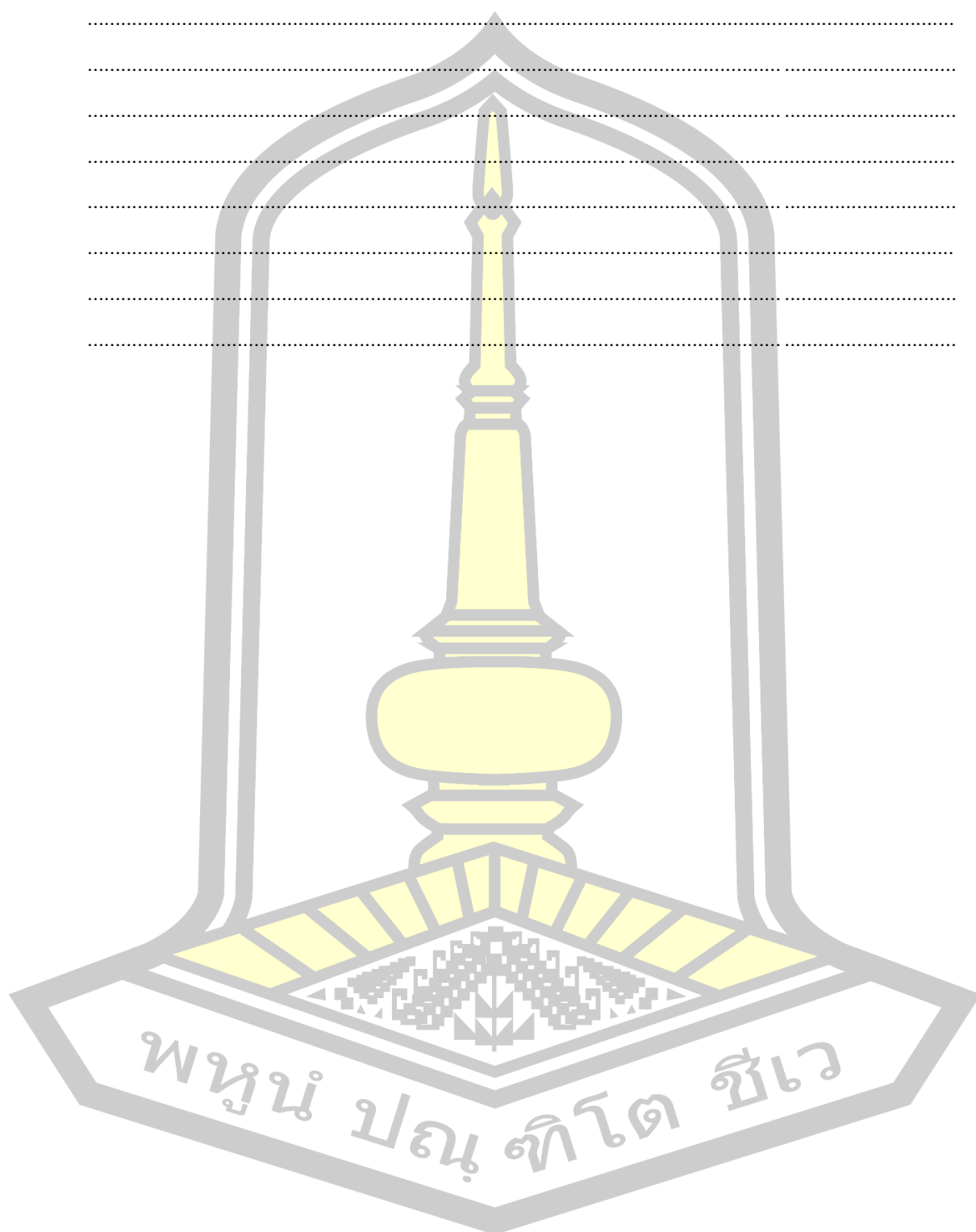
.....

.....

.....

.....

4.ท่านมีแนวทางอย่างไรในส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา



## Module 2 การกำหนดพันธกิจ

(3 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

เป็นการจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์ และพันธกิจของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาของสถานศึกษา

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในเรื่องการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเรื่องการพัฒนาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจแนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา
2. แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา
3. แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมาย และความสำคัญของของการกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ในหัวข้อ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและ



พัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา และแนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน
- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้

ความเข้าใจ เรื่อง การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา และแนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการพัฒนาหรือบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

## ใบงานที่ 2

## Module 2 การกำหนดพันธกิจ

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการ แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริม สนับสนุน ให้แนวทางการติดตาม ประเมินผล เพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจน ษณ ทีโต สีเว

## Module 3 การนิเทศการสอน

(9 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การนิเทศการสอนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการกิจกรรมการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา เนื้อหาในโมดูลนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการนิเทศการสอน และการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน การวิเคราะห์และประเมินผลหลังการนิเทศการสอน เพื่อให้การดำเนินการนิเทศการสอนของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามแผนการดำเนินการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนเกิดการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนพัฒนาขึ้นตามลำดับ

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการนิเทศการสอน
4. การประเมินผลการนิเทศการสอน

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา
2. การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา
3. รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน
4. การประเมินผลการนิเทศการสอน

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมาย และความสำคัญของของการนิเทศการสอน ในหัวข้อการดำเนินการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา การกำหนด

แนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน และการประเมินผล การนิเทศการสอน

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน
- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้

การดำเนินการนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา การกำหนดแนวทาง และแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน และการประเมินผลการ นิเทศการสอน ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงแนวคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยน เกี่ยวกับการนิเทศการสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียนต้นแบบด้านการนิเทศการสอน

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการ แลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรม แนวทางในการนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา เพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาการนิเทศการสอนให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการ พัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของ การนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

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

### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



## Module 4 การบริหารหลักสูตร

(5 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การบริหารหลักสูตร เป็นงานสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากร การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา นำพาครูบุคลากรภายในสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสู่การนำมาใช้จริงภายในสถานศึกษา ตลอดจนสามารถดำเนินการกำกับติดตามการใช้หลักสูตรเพื่อการพัฒนาให้หลักสูตรเหมาะสมกับการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
2. แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร
3. การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมาย และความสำคัญของการนิเทศการสอน เรื่อง การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาของตนเอง บทบาทและวิธีการการดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรของสถานศึกษา การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร แนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร เมื่อครบทุกหัวข้อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวัดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการนิเทศการสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารหลักสูตร

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาหรือจุดที่ควรพัฒนาในการดำเนินการบริหารหลักสูตรภายในสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ ที่จะสอดคล้องเหมาะสมกับการบริหารหลักสูตรให้เกิดประสิทธิ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาในการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาต่อไป

### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน





บรรณานุกรม

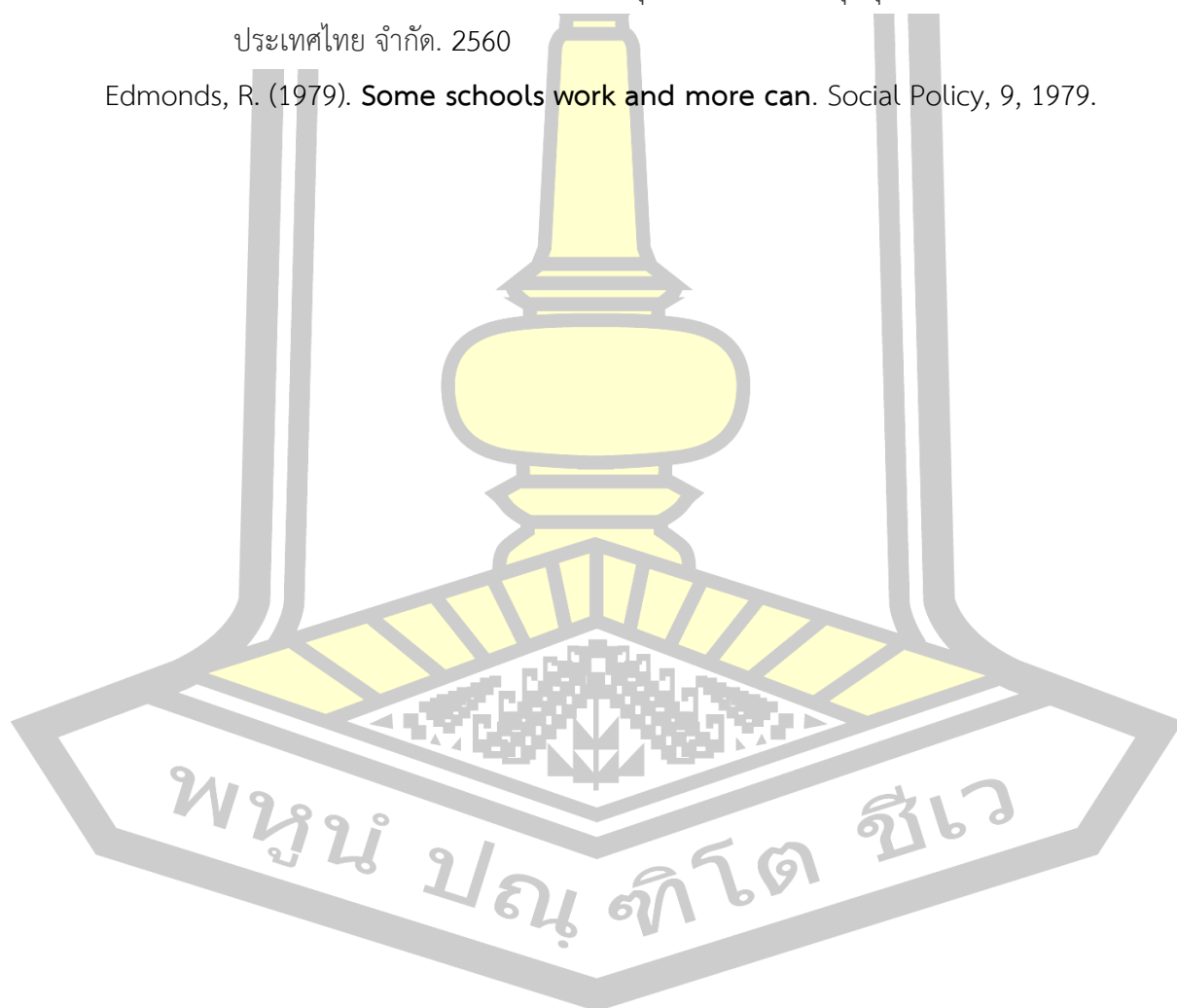
กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย. (2562). วิสัยทัศน์ทางการศึกษาของไทย : มองสู่ออนาคต. Cola kku article ; 2562.

ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ชุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์, 2550.

นพปฎล สุทธนนท์. (2556). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ไยไหม.2556

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). ก. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด. 2560

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





โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะ เป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นายอภิชา วิชาชัย

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

**คำแนะนำการใช้โปรแกรม**

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ  
การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และการบริหารหลักสูตร
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่  
สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

**การดำเนินการพัฒนา**

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีขั้นตอนการดำเนินการ  
พัฒนา ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา**

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียบร้อยแล้วให้  
ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็น  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่  
สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-4 (24 ชั่วโมง)

## ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปทบทวน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัย เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตร แก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

## กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

พูน ปณ ทิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol>
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านวิชาการ ตามแต่ละ Module 1-4</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา ว่ามีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา</li> </ol>

### ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 24 ชั่วโมง (4 วัน)

### สื่อและแหล่งการเรียนรู้

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

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 60 (60คะแนน) แบ่งเป็น
  1. ชิ้นงานเดี่ยว 40 คะแนน
  2. ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน
  3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 แสดงดังตาราง

ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

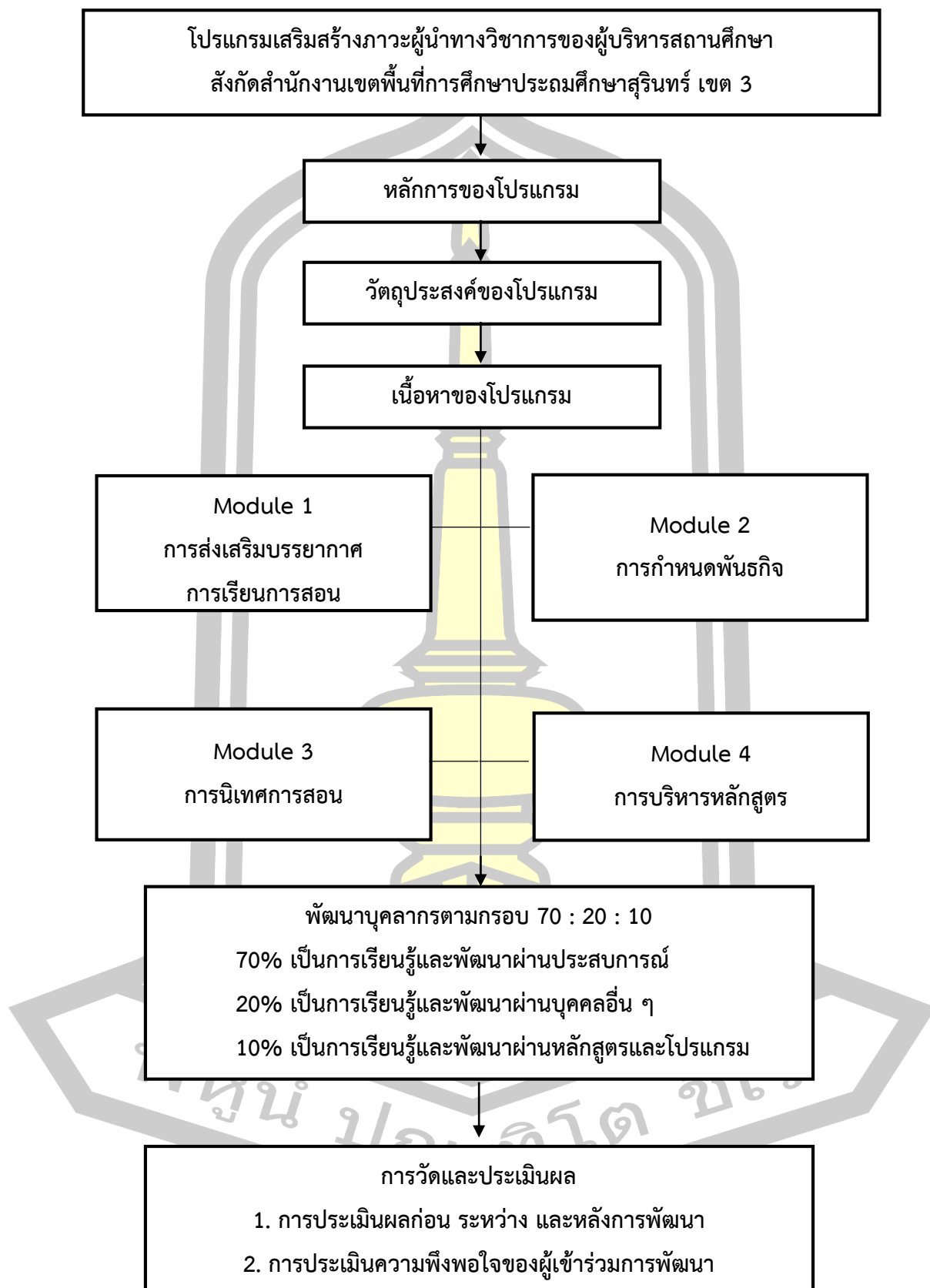
วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการ พัฒนา		30 นาที
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
	บ่าย	<b>Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน</b> 1.1. การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	2 ชั่วโมง
	บ่าย	<b>Module 1 การส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนการสอน</b> 1.2 แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบรรยากาศทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา 1.3 การสร้างเสริมแรงจูงใจและสิ่งจูงใจให้กับครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบรรยากาศการเรียนการสอน	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	3 ชั่วโมง



วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
		1.4 แนวทางการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการซีพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา		
2	เช้า	<b>Module 2 การกำหนดพันธกิจ</b> 2.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดพันธกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา 2.2 แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมภายในสถานศึกษาเพื่อกำหนดและพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา 2.3 แนวทางการติดตาม ประเมินผลเพื่อการพัฒนาพันธกิจของสถานศึกษา	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	3 ชั่วโมง
	บ่าย	<b>Module 3 การนิเทศการสอน</b> 3.1 การนิเทศการสอนและการพัฒนาการนิเทศการสอนในสถานศึกษา	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	3 ชั่วโมง
3	เช้า	<b>Module 3 การนิเทศการสอน</b> 3.2 การกำหนดแนวทางและแผนการนิเทศการสอนในสถานศึกษา 3.3 รูปแบบวิธีการนิเทศการสอน	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	3 ชั่วโมง
	บ่าย	<b>Module 3 การนิเทศการสอน</b> 3.4 การประเมินผลการนิเทศการสอน	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	3 ชั่วโมง

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
4	เช้า	<b>Module 4 บริหารหลักสูตร</b> 4.1 การวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตร 4.2 แนวทางการสร้างร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	3 ชั่วโมง
	บ่าย	<b>Module 4 บริหารหลักสูตร</b> 4.3 การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการใช้หลักสูตร	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง - การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ - การศึกษาด้วยตนเอง	2 ชั่วโมง
		ประเมินผลหลังการพัฒนา		1 ชั่วโมง
		ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
		พิธีปิด		30 นาที





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายอภิชา วิชาชัย
วันเกิด	วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 59 หมู่ที่ 4 ตำบลพระแก้ว อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูผู้ช่วย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านพระแก้ว หมู่ที่ 15 ตำบลพระแก้ว อำเภอสังขะ จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2547 ประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสังขะวิทยาคม จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2553 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสังขะ จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2559 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีเว