

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

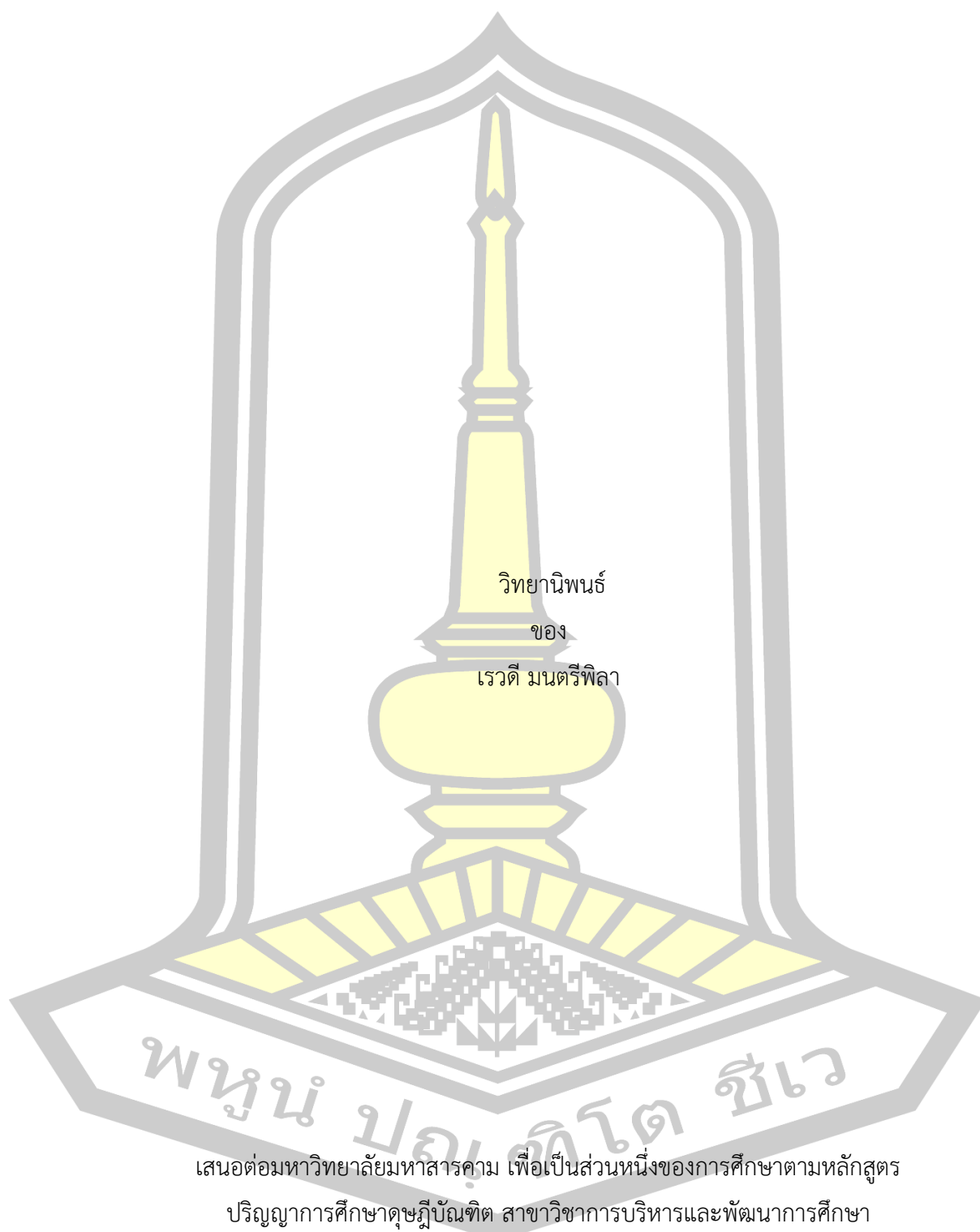
วิทยานิพนธ์  
ของ  
เรวดี มนตรีพิลา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

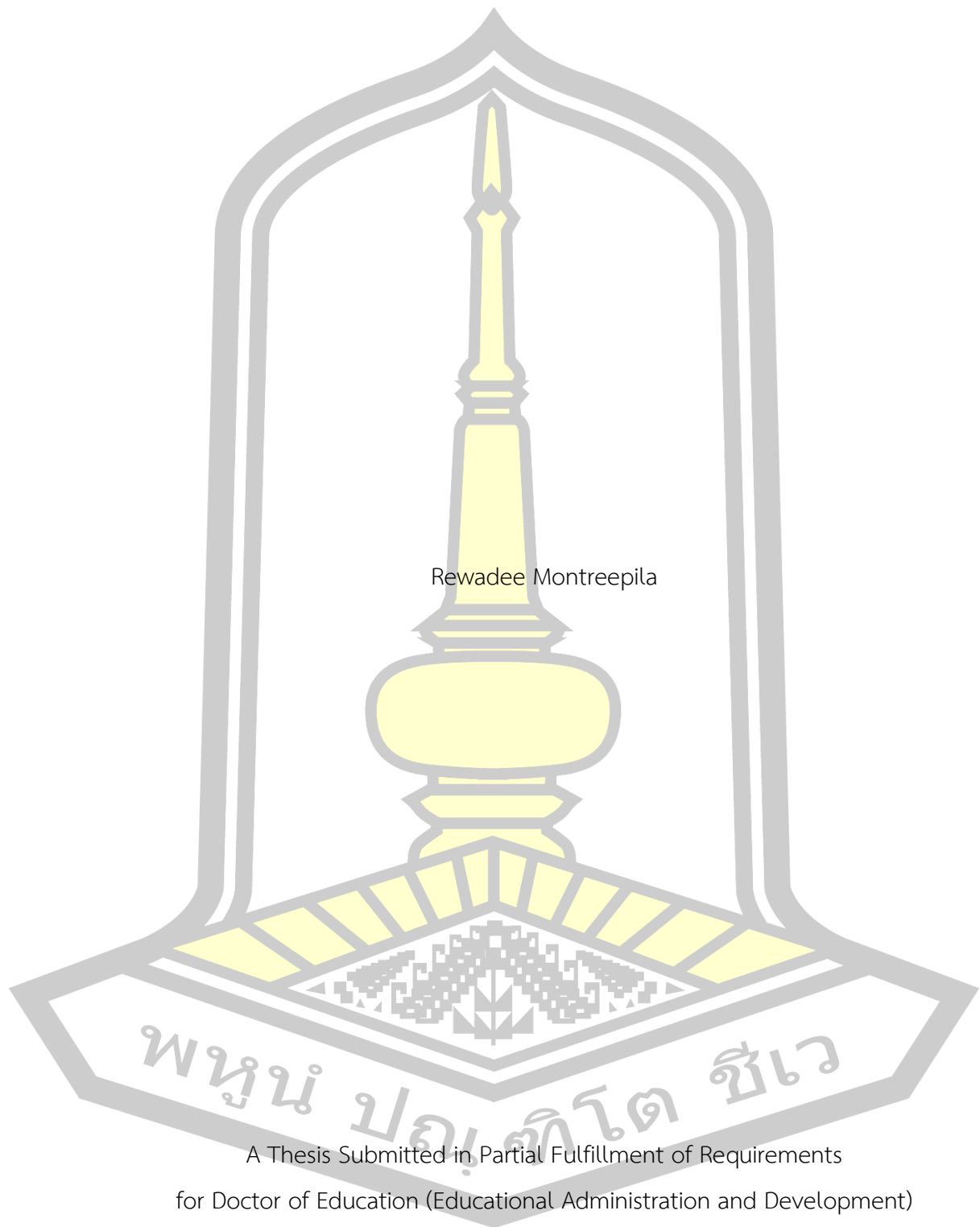
ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



The Development of Teachers' Academic Leadership in Basic Education Schools



Rewadee Montreepila

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

June 2020

Copyright of Mahasarakham University





คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวเรวดี มนต์รีพิลา  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ชื่อเรื่อง	การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
ผู้วิจัย	เรวดี มนตรีพิลา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. บุญชม ศรีสะอาด		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ 3) เพื่อศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ เนื้อหา การสัมภาษณ์เชิงลึก การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาระดับความสำคัญขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 369 คน ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนขวาววิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถามและแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Independent samples t-test

ผลการวิจัยพบว่า



1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารจัดการหลักสูตร และจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับมากที่สุด ทุกองค์ประกอบ

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

4. ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 หน่วยการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม 21 ชั่วโมง

5. ผลการประเมินจากการนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

5.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนามีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 ผลการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมในระดับมาก

5.3 ผลการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนา, ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



<b>TITLE</b>	The Development of Teachers' Academic Leadership in Basic Education Schools		
<b>AUTHOR</b>	Rewadee Montreepila		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Boonchom Srisa-ard , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

### ABSTRACT

This research aimed 1) to study the main factors and indicators of teachers' academic leadership in basic education schools, 2) to develop a training package of teachers' academic leadership in basic education schools to be effective 3) to examine the results of using training package of teachers' academic leadership in basic education schools The research procedures consisted of three periods and six steps : Step 1: to study concepts, theory and research involved with teachers' academic leadership, Step 2: to analyze the factors of teachers' academic leadership in basic education schools by content analysis, in-depth interview and to evaluate the appropriateness of factors by 9 experts, Step 3: to analyze the levels of importance of factors and indicators of teachers' academic leadership in basic education schools and the instrument used was a questionnaire to query 369 samples who were education personnel in basic education schools, Step 4: to draft the training package of development of teachers' academic leadership in basic education schools and to examine the training package by 9 experts, Step 5: to try out the training package of development of teachers' academic leadership in basic education schools, and Step 6: to improve the training package of development of teachers' academic leadership in basic education schools. The research samples were 24 samples of secondary teachers at Khawwittayakan school under Secondary Educational Service Area 27. They were obtained by purposive sampling. The instruments used for collecting the data



were a structured interview, a questionnaire and a satisfaction evaluation form. The statistics used for analyzing the data were mean, percentage, standard deviation and Independent samples t-test.

The research findings fund as follows:

1. The factors of teachers' academic leadership had 7 factors: 1) to build and develop learning vision, 2) to administer curriculum management, 3) to develop learners, 4) to build learning atmosphere, 5) to develop profession, 6) to build cooperative team and 7) to use information and technology.

2. The importance of development of teachers' academic leadership in basic education schools was in 'very much' level in all factors.

3. The strategy of development of teachers' academic leadership in basic education schools was training by lecturer, case study and brainstorm.

4. Training package of development of teachers' academic leadership in basic education schools composed of 7 training units and 21 hours of training periods.

5. The results of examining by using training package of development of teachers' academic leadership in basic education schools were as follows:

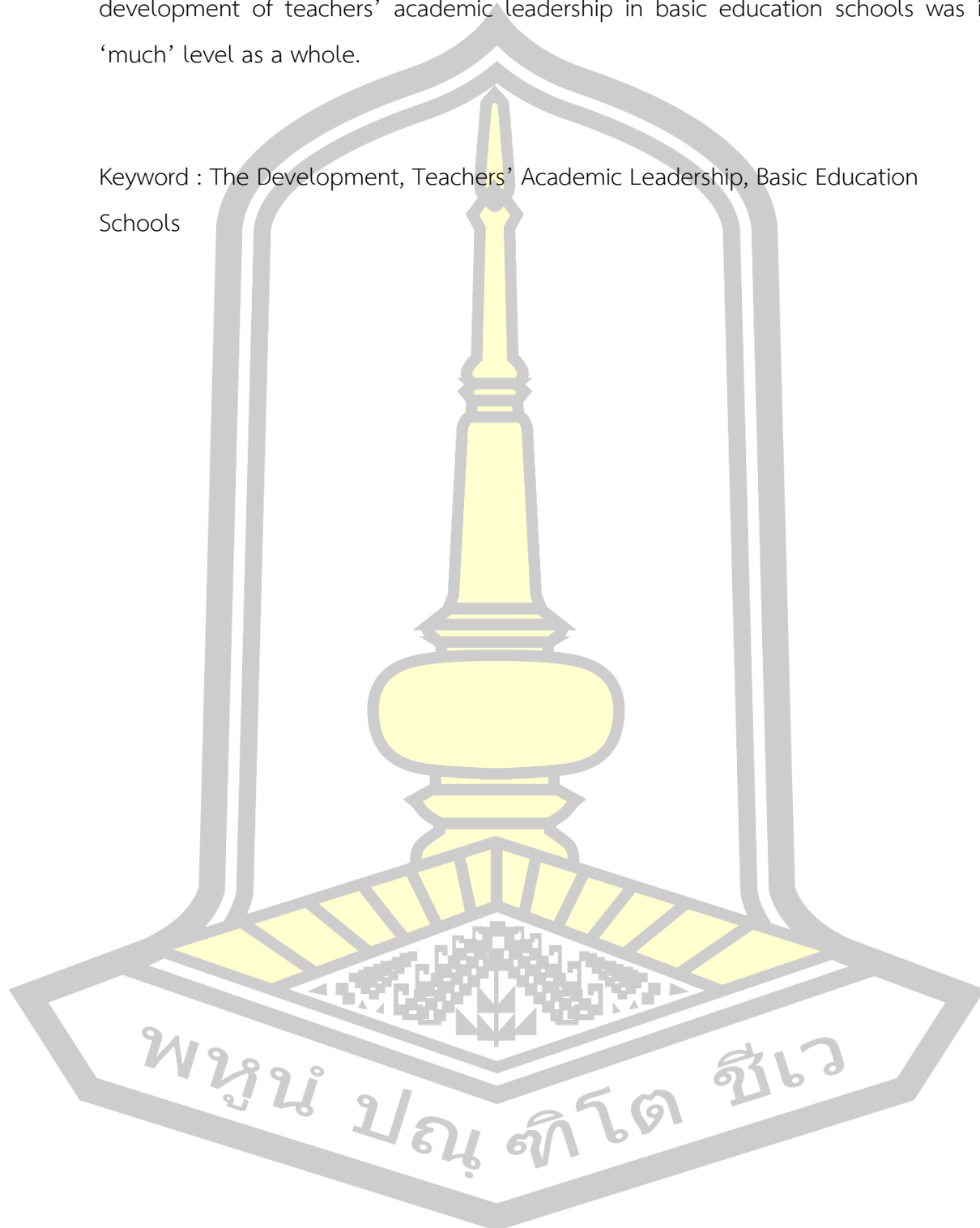
5.1 The result of teachers' academic leadership level in basic education by self-assessment, commander and colleagues revealed that before developing was in 'much' level. However after developing had a higher academic leadership than before and the level of significance is .05.

5.2 The result of evaluation the activities during trainers' training was in 'much' level as a whole.



5.3 The result of satisfaction level of teachers towards training package of development of teachers' academic leadership in basic education schools was in 'much' level as a whole.

Keyword : The Development, Teachers' Academic Leadership, Basic Education Schools





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและสละเวลาในการตรวจแก้ไข ตลอดจนให้แนวทางในการปรับปรุงจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ประวิตร เอราวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรชัย เนตรนอมศักดิ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในตอนที่ได้ศึกษาเริ่มทำวิจัย ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการยืนยันองค์ประกอบ และยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ตลอดจนคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบคุณคณะครูที่เข้ารับการพัฒนากับชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูทุกท่าน ที่ทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ ขอขอบคุณทุกท่านที่ช่วยประสานงานให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้

ขอกราบขอบพระคุณพ่อสงวน มนตรีพิลา คุณพ่อที่เป็นแรงบันดาลใจให้ไม่ท้อ ขอขอบคุณนาย ประวิณ เชิงสะอาด สามีที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุนอยู่เคียงข้างมาโดยตลอด และที่สำคัญที่สุดคือเด็กชายยศพล เชิงสะอาด ที่เป็นพลังพิเศษ ให้ข้าพเจ้ามีพลังพอที่จะทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จให้จงได้

ขอขอบคุณพี่น้องทุกคนในครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์อยู่เสมอ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

เรวดี มนตรีพิลา



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ณ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการวิจัย.....	8
ขอบเขตในการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของครู.....	19
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	34
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	44
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู.....	57
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู.....	70
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู.....	81



การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	92
การฝึกอบรม.....	102
การพัฒนาชุดฝึกอบรม.....	117
งานวิจัยเกี่ยวข้อง.....	128
งานวิจัยในประเทศ.....	128
งานวิจัยต่างประเทศ.....	132
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	138
ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และศึกษาข้อมูล ความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนา .....	146
ระยะที่ 2 การสร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเชิงครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	155
ระยะที่ 3 การนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไข ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู.....	159
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	168
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	168
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	168
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	169
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	239
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	239
สรุปผล .....	239
อภิปรายผล.....	241
ข้อเสนอแนะ .....	257
บรรณานุกรม.....	259
ภาคผนวก.....	281
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview).....	282



ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในขั้นตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	284
ภาคผนวก ค แบบสอบถามในขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาระดับความสำคัญขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	307
ภาคผนวก ง แบบประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน .....	323
ภาคผนวก จ แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	329
ภาคผนวก ฉ ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	344
ภาคผนวก ช คำดัชนีความสอดคล้องชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถาน ขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	346
ภาคผนวก ซ การอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานขั้นพื้นฐาน .....	348
ประวัติผู้เขียน.....	351





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ทักษะดั้งเดิมและทักษะใหม่ .....	42
ตาราง 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ .....	51
ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	71
ตาราง 4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	73
ตาราง 5 ความสามารถหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบทางจิต (Dispositions) และทักษะ (Skills) ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครู .....	81
ตาราง 6 เปรียบเทียบยุทธศาสตร์การพัฒนาคูด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนา ตนเอง .....	84
ตาราง 7 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	140
ตาราง 8 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้คืนจำแนกตามภูมิภาค .....	153
ตาราง 9 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	173
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน .....	180
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน .....	181
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ .....	182
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ .....	184



ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาผู้เรียน .....	186
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนของนักเรียน .....	188
ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาวิชาชีพ .....	190
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสร้างทีมร่วมมือ .....	192
ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	193
ตาราง 19 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นครูผู้สอน วิทยฐานะ คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน.....	195
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามองค์ประกอบหลัก .....	196
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน .....	197
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ องค์ประกอบย่อยที่ 1 2 และ 3 .....	198
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และ 3 องค์ประกอบย่อย.....	200
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3 องค์ประกอบย่อย .....	202



ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้.....	203
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ.....	205
ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการสร้างทีมร่วมมือ .....	206
ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ .....	207
ตาราง 29 การประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน สถานขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม .....	213
ตาราง 30 การประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน สถานขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามรายชื่อ .....	214
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานก่อนการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	217
ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประเมินโดยผู้เข้า รับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานหลังการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบหลัก .....	218
ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประเมินโดยผู้เข้า รับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานก่อนการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย .....	219
ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประเมินโดยผู้เข้า รับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานหลังการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย .....	222



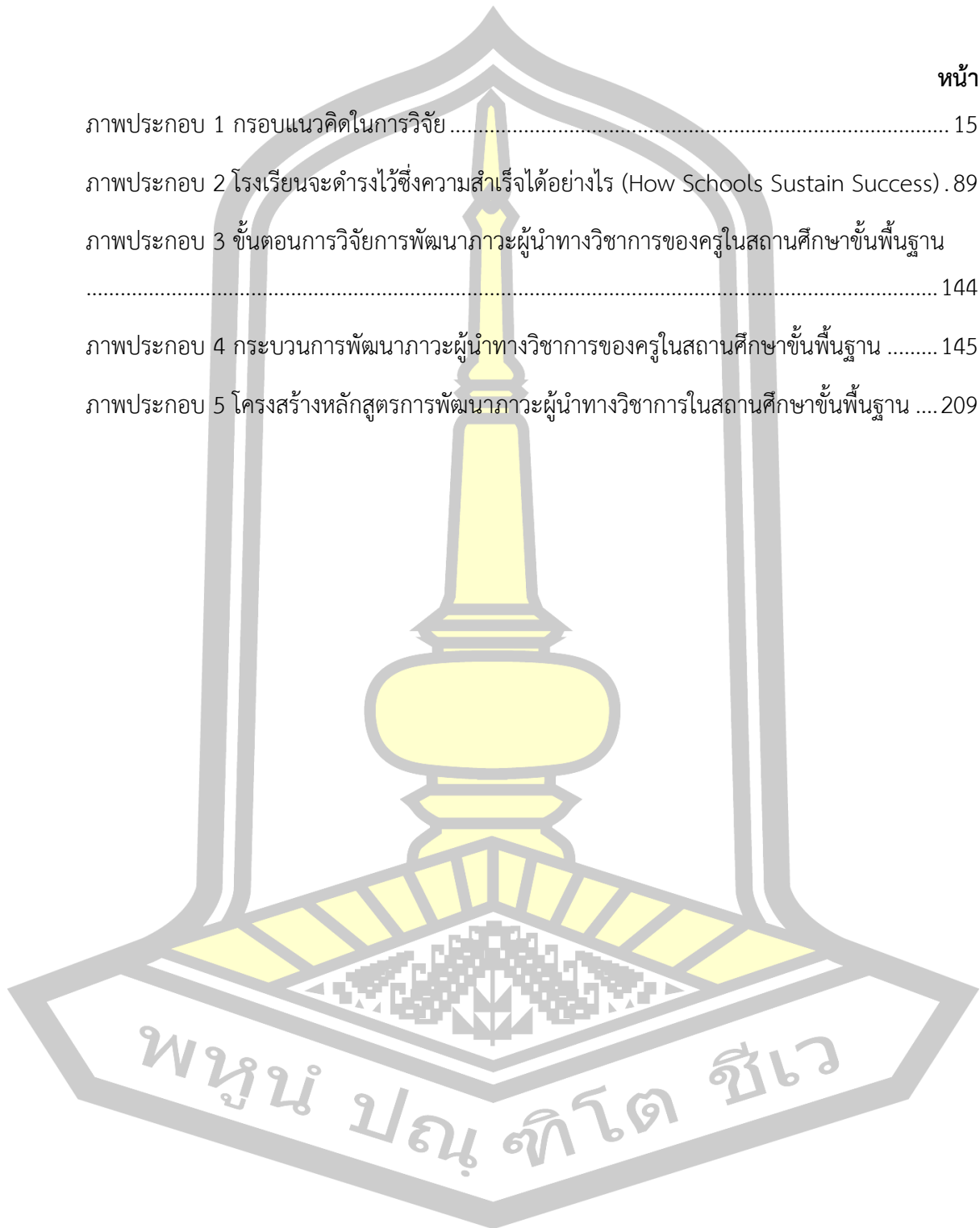
ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดยตนเอง จำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	225
ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อ ร่วมงานจำแนกตามองค์ประกอบหลัก .....	226
ตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดย ผู้บังคับบัญชาและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	227
ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก .....	228
ตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการฝึกอบรม กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองจำแนกตามองค์ประกอบย่อย .....	229
ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการฝึกอบรม กรณีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินจำแนกตามองค์ประกอบย่อย .....	230
ตาราง 41 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน .....	231
ตาราง 42 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายข้อ .....	232
ตาราง 43 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	235





## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	15
ภาพประกอบ 2 โรงเรียนจะดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จได้อย่างไร (How Schools Sustain Success) .	89
ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	144
ภาพประกอบ 4 กระบวนการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	145
ภาพประกอบ 5 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ....	209





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

เป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2554-2561) มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งนี้เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายที่มีส่วนในการจัดการศึกษาต้องตระหนักและดำเนินการจนบรรลุผลในที่สุด (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2553) ซึ่งจากการประเมินการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ผ่านมาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ได้ให้ข้อเสนอแนะวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนไทยยุคใหม่ ในยุคของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่ต้องการเห็นคนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนมีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึก และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รังเกียจการทุจริต และต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง และสามารถก้าวทันโลก เมื่อสรุปรวมโดยย่อ คือ คนไทยยุคใหม่ได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีสติรู้ทัน มีปัญญา รู้คิด มีสมรรถนะและมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อครอบครัว ประเทศชาติ และเป็นพลเมืองดีของโลก โดยมุ่งปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการเรียนรู้ของคนไทย 2) การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมโดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกกระบวนการศึกษาร่วมบริหารจัดการศึกษาด้วยหลักการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนี้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545) (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2553) กระทรวงศึกษาธิการได้นำเสนอโรดแมป (Roadmap) เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (2554-2557) โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) โดยสาระสำคัญของโรดแมปนั้นประกอบด้วย 4 แผนใหญ่ คือ 1) แผนพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) แผนพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) แผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)



อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษา มีหัวใจสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อนำประเทศให้อยู่รอดในสังคมใหม่ที่มีความรู้เป็นปัจจัยหลักของระบบเศรษฐกิจและสังคม แต่กลับปรากฏว่า การศึกษาไทยยังเต็มไปด้วยปัญหาคุณภาพการศึกษาตกต่ำอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างที่ปฏิรูปก็ดูเหมือนจะไม่ได้ผลเสมือนว่าแนวทางการปฏิรูปเป็นพิมพ์เขียวที่ผิด ซึ่งถ้าหากยังไม่วิเคราะห์ปัญหาให้รอบด้านและหาแนวทางแก้ไขที่ถูกต้อง จะทำให้การศึกษาไทยก็อาจจะดิ่งลงเหวยิ่งขึ้นไปอีก ส่วนผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติดังพบว่า นักเรียนไทยส่วนใหญ่มีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ระบบการศึกษาไทยต่ำกว่ามาตรฐาน ครูผู้สอนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน รวมไปถึงความดี้อยู่คุณภาพของระบบสนับสนุนการเรียนรู้ต่าง ๆ สังคมไทยมองว่าในปัจจุบันนี้วิชาชีพครูตกต่ำลง แม้จะมีมาตรการปรับปรุงกระบวนการผลิตครูโดยเพิ่มชุดฝึกอบรมจาก 4 ปี เป็น 5 ปี แต่ก็ไม่สามารถรับประกันได้ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหของวิชาชีพครูอย่างแท้จริง (ภาวิธ ทองโรจน์, 2551) จากการตรวจ ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ถึงแม้สถานศึกษาทุกแห่งได้ปรับเปลี่ยนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ทว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพทางการศึกษาส่วนใหญ่ยังลดลง (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, 2553) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของชุดฝึกอบรม จากการศึกษาความสามารถที่มีในตัวนักเรียน เพื่อนักเรียน อาจารย์ใหญ่ และการสอนของครู จะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นอย่างมาก ซึ่งโดยสรุปแล้วสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่สำคัญ ๆ มี 3 ประการ คือ การฝึกหัดครูหรือการอบรมครูประการหนึ่ง ผู้บริหารประการหนึ่ง และประการสำคัญที่สุดคือ ตัวครูหรือการสอนของครู (นิตยา เปลื้องนุช, 2554)

วิชาชีพครูมีคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้ประสงค์จะเป็นครูนั้นต้องฝึกฝนศึกษาจนเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับขององค์กรวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะครูเป็นทั้งฐานะของบุคคล และเป็นวิชาชีพที่สังคมคาดหวังว่าจะต้องมีบทบาท ความสำคัญ หน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะบุคลิกภาพ ค่านิยม คุณธรรม และจรรยาบรรณที่เป็นแบบอย่าง ดังที่ ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544) ได้กล่าวถึงครูไทยในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาการ และเทคโนโลยีในโลกยุคปัจจุบันย่อมเปลี่ยนวิถีชีวิต วิถีสังคม และวิถีแห่งวิชาชีพไปบ้างตามสมควรทำให้บางอาชีพสูญหาย เสื่อมถอย หรือมีวิชาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามบรรทัดฐานแห่งวิชาชีพครูก็ยังคงเป็นสัจธรรมอยู่ในสังคมไทย แม้สังคมไทยจะเคลื่อนเข้าสู่ยุคไร้พรมแดนเยี่ยงนานาอารยประเทศก็ตาม

จากการสัมมนาระดับชาติของโครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ในประเด็น “จะเตรียมครูกันอย่างไร” ว่าครูในโลกยุคโลกาภิวัตน์ต้องเป็นทั้งผู้ให้ความรู้ ผู้ให้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้จุดไฟแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้นครูจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในเนื้อหาวิชาต้องเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากลภาษาเดียวที่จะช่วยถอดรหัสความรู้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์



ทั้งปวง ต้องแตกฉานในทักษะและวิธีหาความรู้สมัยใหม่ ติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ ตลอดเวลาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นผู้มีความรู้กว้างขวางเกี่ยวกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ ในปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องเป็นนักจิตวิทยาชั้นดีที่สามารถกระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็ก ๆ สามารถพัฒนาศิษย์ให้ก้าวทันความรู้ และปรับตัวกับชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์ได้ จากนั้น แนวความคิดใหม่ทางจิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของมนุษย์อาจกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของคนในอนาคต นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า สังคมยุคใหม่มีความจำเป็น และต้องการครูที่มีคุณภาพ ศักยภาพ เข้ามาช่วยจัดระบบวิถีชีวิตทางวัฒนธรรมและทางเศรษฐกิจ ซึ่งต้องการกำลังคนในระดับต่าง ๆ ที่เหมาะสม ครูจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อการสร้างเยาวชนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการรักษาชาติ ตลอดจนต่อการเยียวยาสังคม (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2539)

ถึงแม้ว่าบุคคลส่วนใหญ่จะมองว่าครู คณาจารย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา แต่ครูในยุคปัจจุบันของไทยก็ยังมีภาพลักษณ์ที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาระดับต่าง ๆ เท่านั้น สถานศึกษายังกระจายอำนาจแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูได้รับเพียงการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่ไม่ได้กระจายอำนาจการตัดสินใจ ครูไม่มีบทบาทในการตัดสินใจอย่างแท้จริง และยังพบว่าครูผู้รับมอบอำนาจไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ไม่มีความรู้เพียงพอ และไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง (วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์, 2547) ซึ่งผลจากการประเมินผลคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาในสายวิชาชีพครู พบว่า คุณภาพยังไม่เป็นที่พอใจของผู้ใช้ครูและสังคม ครูส่วนใหญ่ยังขาดทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียนยังมีน้อย ขาดศรัทธาในวิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมอยู่ในขั้นวิกฤติศรัทธา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2550) ส่วนดัชนีความเชื่อมั่นครูไทยปี 2550 จากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับครูไทยในสายตาประชาชน พบว่า จุดเด่นของครูไทย คือ ครูมีความขยันอดทน เสียสละ มีความรักและยึดมั่นในวิชาชีพครู พัฒนาตนเองด้านความรู้ใหม่ ๆ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน จุดด้อย คือ ครูมีจิตสำนึกน้อยลง ขาดคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ไม่เข้าใจในตัวเด็ก ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่ยุติธรรม ใช้อารมณ์ตัดสินขาดประสบการณ์ในการสอน สอนแบบเดิม ๆ แต่ครูไทยก็มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้ความสามารถในการสอน มีความเป็นผู้นำ มีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ การมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการช่วยเหลือพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติเพิ่มขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551)

ค่านิยมของครูผู้สอนต่อการจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานในอาชีพอื่นที่มีความมั่นคงและมีเงินเดือนสูงและสามารถสร้างความพึงพอใจต่องานของ



บุคคลเหล่านั้นแล้ว พบว่า ครูจะระบุเหตุผล 3 ประการ ที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจต่องานในวิชาชีพของตนสูง ซึ่งได้แก่ 1) งานอาชีพครูทำให้ตนได้มีโอกาสใช้สติปัญญาและความรู้ความสามารถ 2) การมีโอกาสได้ปฏิบัติภารกิจการเรียนการสอนให้กับเด็กหนุ่มสาว มีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้เห็นพัฒนาการของเด็กหนุ่มสาวเหล่านี้อย่างใกล้ชิด และ 3) เกิดความภาคภูมิใจเมื่องานที่ทำเกิดบังเกิดผลสำเร็จในตัวผู้เรียน (นิตยา เปลื้องนุช, 2554) ความเชื่อของครูมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Rosenholtz, 1988 ; Sarason, 1982) ผลงานวิจัยนี้ยังระบุว่ารางวัลสำคัญของผู้เป็นครูทุกคนมาจากการได้เห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ทั้งยังสร้างความรู้สึกมั่นใจของครูว่าด้วยความรู้ความสามารถที่ตนทุ่มเทลงไปส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นกับนักเรียน ส่วน Bellon และ Beaudry (1992) ระบุว่า การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ของโครงการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM (Site-based management) นั้น ล้วนมาจากความเชื่อของครูที่เห็นว่า นักเรียนจะได้รับประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าครูได้ร่วมการตัดสินใจดังกล่าว นอกจากนี้ Boles และ Troen (1994) รายงานว่า การปฏิรูปบทบาทใหม่ของครูช่วยให้การตอบสนองตรงกับความต้องการของนักเรียนได้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ครูมีส่วนร่วมต่อการยุบเลิกโปรแกรมวิชา

ซึ่งจากรายงานผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ช่วงชั้นที่ 2 (ประถมศึกษาปีที่ 6) ปีการศึกษา 2560 นักเรียน ป.6 จากโรงเรียน ทั่วประเทศ ซึ่งระดับความรู้ที่ปรากฏ เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงต่อคุณภาพการศึกษาของไทย เมื่อวิชาคณิตศาสตร์-อังกฤษ นักเรียนทำได้ไม่ถึงร้อยละ 40 ส่วนวิชาหลักภาษาไทย สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ ทำได้ไม่ถึงร้อยละ 50 โดย วิชาภาษาไทย คะแนนเฉลี่ย 31.22 คะแนน วิชาสังคมศึกษาเฉลี่ย 47.07 คะแนน วิชาภาษาอังกฤษ เฉลี่ย 20.99 คะแนน วิชาคณิตศาสตร์เฉลี่ย 34.85 คะแนน วิชาวิทยาศาสตร์เฉลี่ย 41.56 คะแนน วิชาสุขศึกษาและพลศึกษา เฉลี่ย 54.31 คะแนน วิชาศิลปะเฉลี่ย 41.10 คะแนนและวิชาการงานอาชีพและเทคโนโลยี เฉลี่ย 52.52 คะแนน และจากการประเมินภายนอกสถานศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ซึ่งได้สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบสอง พ.ศ. 2549-2553) และจากผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชาติ สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีประสิทธิผลทางวิชาการ กล่าวคือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ครูไม่มีศักยภาพเพียงพอในการจัดการเรียนการสอนและ 3) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับจะต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โดยทั้งสามเรื่องที่กล่าวมานี้มีความเกี่ยวข้องกันโดยตรง นั่นคือ การที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีผลมาจากการที่ครูไม่มีศักยภาพเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน โดยการเรียนของนักเรียนและการสอนของครูนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารจัดการชุดฝึกอบรม



และการสอนอย่างเอาใจใส่ และสนใจพฤติกรรมการสอนของครูให้มาก (สำนักงานรับรองมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา, 2553)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ได้กล่าวไว้ว่า สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการสื่อสารและความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สะท้อนให้เห็นกระบวนการถ่ายทอดประสบการณ์ไปเป็นความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยอาศัยกระบวนการที่หลากหลาย ซึ่งอาจจะปรากฏในกระบวนการทางสังคมที่เป็นระบบ หรืออาจปรากฏภายในตัวบุคคลโดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกของสังคมสามารถเข้าถึงและแบ่งปันทรัพยากรสารสนเทศระหว่างกันได้ง่ายยิ่งขึ้น ช่วยในการกระตุ้นความรู้และการเรียนรู้ การกระจายอำนาจไปสู่สมาชิกของสังคม และช่วยทำให้พัฒนาการของสังคมและสมาชิกเกิดขึ้นพร้อมกันโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิรูปการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกคนต้องร่วมคิดร่วมทำเพราะเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมต้องอาศัยการมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) และภาวะผู้นำ (Leadership) ในการดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่อง (ประเวศ วะสี, 2548) รวมทั้งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีภาวะผู้นำสูงร่วมกันขับเคลื่อนกลไกการบริหารให้เป็นทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด เพราะเป็นระบบของการร่วมคิดร่วมทำของบุคคลหลายกลุ่มหลายระดับที่ต้องหลอมรวมความคิด ความต้องการ และแนวปฏิบัติให้ไปสู่ทิศทางและความคาดหวังร่วมกัน (ถวิล มาตรฐาน, 2545) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ยินดีสละอำนาจ (Power) ของตนให้แก่ผู้อื่น และไม่มีการกำหนดบทบาทผู้นำผู้ตามไว้อย่างชัดเจน ภาวะผู้นำเป็นสิทธิที่เกิดจากการที่สมาชิกเข้ามารวมกลุ่มกันตามความรู้ ความชำนาญของตนเอง ต้องส่งเสริมให้ครูแต่ละบุคคลค้นหาความสามารถของตนที่ซ่อนเร้นอยู่โดยสร้างวัฒนธรรมแห่งอิสระ เสรีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา (Harris, 2005) สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์ (Dependency) ไปสู่วัฒนธรรมแบบเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเร่งด่วนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (Thurlow, 2003) ตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูนั้น ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียน แท้จริงแล้วสถานศึกษาต้องให้ความสนใจการเรียนรู้ของครูเป็นอันดับแรก โดยสร้างสภาวะแวดล้อมที่มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ (Discretion) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Reciprocity) และความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ให้เกิดขึ้นแก่ครูก่อน แล้วครูจึงจะสามารถเสริมสร้างให้นักเรียนมีการเรียนรู้และคุณลักษณะพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชนสถานศึกษา เพื่อสร้างชีวิตสังคมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ Greenfield (1991) ให้ความเห็นว่าการใช้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ แบบราชการ (Bureaucratic mandate)



ตลอดจนการถูกกำกับดูแล (Directive) จากผู้บังคับบัญชา มิได้สร้างแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูผู้สอนแต่อย่างใด แต่แรงจูงใจที่ครูผู้สอนมีอยู่นั้นมาจากการที่ครูรู้สึกว่าการสอนของตนเป็นพันธะผูกพันเชิงคุณธรรม (Moral commitment) ที่ตนมีต่อเด็กนักเรียนอย่างลึกซึ้ง ทำให้ครูมีความตระหนักถึงความต้องการของนักเรียน อีกทั้งครูยังเชื่อว่าบทบาทของการทำหน้าที่เป็นครูนั้นมีความสำคัญยิ่งเพราะต้องอยู่ท่ามกลางการดูแลครองชีวิตให้นักเรียนของตน นอกจากผลงานของ Murphy (1990) รายงานถึงความคิดเห็นของครูในโครงการการปรับโครงสร้าง (Restructuring issues) พบว่า ครูมีความคิดต่อการเน้นความสำคัญของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ย้ำว่าการปรับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนใหม่สร้างความสะดวกต่อครูได้รู้จักนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นรายบุคคลดีขึ้น และการปรับโครงสร้างดังกล่าวควรส่งเสริมแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้ นั่นคือการทำให้ทั้งครูและนักเรียนคือ “ผู้ร่วมเรียนหรือ Co-learners” นอกจากนี้ครูผู้สอนยังเน้นถึงความสำคัญที่ครูจะต้องสนองความต้องการของนักเรียนทั้งทางด้านสังคมและด้านวิชาการ กล่าวคือ ความต้องการของนักเรียนที่จะได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและรักในศักดิ์ศรีของตน (Self-esteem) การฝึกการรู้จักกับผิดชอบมากขึ้น การสอนให้เกิดทักษะและอุปนิสัยของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learners) การกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกท้าทายในตนเองตลอดจนการพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้สึกล้าตื่นเต้นต่อการศึกษาของตน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academics leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) (McEwans, 1998) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งการปรับเปลี่ยนมุมมองของงานในวงที่กว้างกว่าและเป็นระบบมากกว่า แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการจำกัดวงเข้ามาที่งานด้านวิชาการขององค์กร ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาในวงกว้างจะมุ่งไปที่วิธีการที่เป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้มีรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Elmore, 2000) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ความร่วมมือนี้จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติการสอนของครู ซึ่งการพัฒนาเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Leithwood, 2006) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Educational leadership) ส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้เน้นความสำคัญของผู้นำโรงเรียน (School leaders) โดยที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องใส่ใจอย่างมากกับงานการเรียนการสอนของโรงเรียน หากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงเรียกมิติภาวะผู้นำโรงเรียน (School leadership) ว่าเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ (MacNeill, Cavanagh and Silcox, 2003)

การพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำด้านวิชาการยังไม่มีความเป็นรูปธรรมของความเข้าใจของครูที่ชัดเจน เนื่องจากสาเหตุประการต่าง ๆ ได้แก่ การที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้สนับสนุนการพัฒนาครูอย่างทั่วถึงต่อเนื่อง รวมทั้งการที่ครูไม่ได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งในการแก้ปัญหา



การขาดความรู้ความเข้าใจของบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้โดยการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีวิธีการที่หลากหลาย ดังที่ พณีส หันนาคินทร์ (2529) ได้เสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรครูไว้ 2 ประการ ประการแรกคือ กิจกรรมที่ครูประจำการพัฒนาตนเองด้านวิชาการตามลำพัง ได้แก่ การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น จากการค้นคว้าทดลองด้านวิชาชีพหรือด้านความรู้ด้านวิชาการ การทดลองและการวิจัย การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ และการสัมมนา การไปสังเกตการณ์สอนของโรงเรียนอื่น การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน ประการที่ 2 คือกิจกรรมที่ครูประจำการได้รับการพัฒนาเป็นหมู่คณะร่วมกับกิจกรรมอื่น ซึ่งหมายถึงกิจกรรมการประชุมคณะครูในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปรึกษาก่อนการเปิดภาคเรียน การจัดครูในรูปคณะกรรมการอื่น ๆ การแจกเอกสาร สรุปได้ว่า การพัฒนาครูประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีแนวทางที่หลากหลายดังได้กล่าวมาแล้ว

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางด้านวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งปัจจุบันยังไม่สามารถบรรลุผลดังกล่าว ซึ่งการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้นั้นจะเป็นแนวทางในการฝึกอบรมครูให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีศักยภาพจัดการการเรียนการสอน ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาทางการศึกษาได้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามเพื่อการวิจัยดังนี้

1. โมเดลภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัดใดบ้าง
2. ชุดฝึกอบรมอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูควรมีลักษณะอย่างไร
3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้วยชุดฝึกอบรมอบรมการพัฒนา

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นอย่างไร



## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานโดยมีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการค้นหาคำตอบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของสำหรับครู ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง และมีลักษณะความสัมพันธ์กันอย่างไร ข้อค้นพบ  
เหล่านี้จะเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคลากรครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้กำหนดนโยบายการศึกษา  
และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีความเข้าใจทางคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง  
วิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรครู พัฒนาวิชาชีพ  
ครู และพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติต่อไป
2. การวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในด้าน  
การนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ  
การสนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและ  
ชุมชนในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งนำไปใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศสถาน  
ศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา  
สถานศึกษา และพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งให้มีศักยภาพสูงสุด
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สามารถนำคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของสำหรับครูที่ผ่านการพัฒนาจนมีคุณภาพ ให้โรงเรียน  
ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนและยกระดับการเรียนรู้ของ  
นักเรียน และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแบบประเมิน กำกับติดตามการดำเนินการยกระดับ  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนในสังกัดได้อีกช่องทางหนึ่งด้วย



4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการของสำหรับครูที่ผ่านการพัฒนามีคุณภาพ ไปใช้ในการฝึกอบรมเตรียมบุคลากรหรือการอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการสามารถประยุกต์หลักการและเนื้อหาภาวะผู้นำทางวิชาการบรรจุไว้ในชุดฝึกอบรมได้

### ขอบเขตในการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 29,872 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นครูผู้สอนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 29,872 คน

#### 1.2. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจการศึกษาพัฒนาคุณภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2560 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน สำหรับตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรและกำหนดให้สัดส่วน ของลักษณะประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับ ยอมรับได้ 5% และระดับ ความเชื่อมั่น 95% สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังนั้นจำนวนประชากรรวม 29,872 คน จึงใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 377 ตัวอย่างการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการสุ่มไปตามภูมิภาค ของประเทศเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้นตัวอย่างในแต่ละภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็น 4 ภูมิภาค คือ ภาค กลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน แต่ละชั้นมีดังต่อไปนี้



## 2) การสุ่มจังหวัด ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

สุ่มในจังหวัดภูมิภาคที่กำหนด ภาคเหนือ 6 จังหวัด ภาคกลาง 6 จังหวัด ภาคใต้ 5 จังหวัด ภาคอีสาน 8 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 25 จังหวัด

## 3) การสุ่มโรงเรียน เป็นโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota sampling)

แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ จากนั้นใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random rumpling) สุ่มโรงเรียนแต่ละขนาดในแต่ละจังหวัดที่สุ่มได้ในชั้นที่ 1.1 จังหวัดละ 16 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน ขนาดกลาง 5 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ 3 โรงเรียน ทำให้ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 400 โรงเรียนโดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยการพัฒนาก้าวหน้าด้านวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

1.4 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ในขั้นตอนในการจัดทำชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ/หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันหรือเคยดำรงตำแหน่ง จำนวน 5 ท่าน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญขั้นพื้นฐาน ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันหรือเคยดำรงตำแหน่ง จำนวน 5 ท่าน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาชุดฝึกอบรม ซึ่งมีคุณสมบัติ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 ท่าน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 เนื้อหาเชิงวิจัยเป็นข้อมูลที่วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.2 ขอบเขตเนื้อหาการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีชุดการฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



### 3. ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้

- 3.1 โมเดลภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัด
- 3.2 ชุดการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.3 ความพึงพอใจของครูที่มีต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.4 คุณลักษณะของครูที่มีพฤติกรรมตามภาวะผู้นำทางวิชาการที่เกิดจากการใช้ชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และศึกษาข้อมูลความรู้สำคัญในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาค่าองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการของครู จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการทดสอบยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สอบถามความคิดเห็นเพื่อเป็นการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเหมาะสมในการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลเพื่อนำไปร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาคุณภาวะผู้นำทางวิชาการของ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาคุณภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยยกร่างโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วนำเสนอโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และปรับปรุงแก้ไขตามที่ยุเชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูฉบับสมบูรณ์



ระยะที่ 3 การนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ไปฝึกอบรมครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นครูในโรงเรียนขยายวิทย์ฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

#### 1. สภาพการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย

1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับครู เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับ บทบาทของครู ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คุณลักษณะของครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เกณฑ์การประเมินวิทยฐานะของครู คุณสมบัติใหม่ของครูว่า ครูยุคใหม่ของ UNESCO เอกลักษณ์ของครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ครูไทยในยุคโลกาภิวัตน์ของ อิศศักดิ์ อัครสุวรรณ (2544) ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางด้านส่วนตัว 2) คุณลักษณะทางด้านวิชาการและงานครู 3) คุณลักษณะทางด้านสังคม และคุณลักษณะและบุคลิกภาพของครูของ พลตรี ศิริบรรณพิทักษ์ (2549) และบทบาทหน้าที่ของครู ตัวบ่งชี้ของการกำกับติดตามด้านครูของ U.S Department of Education (2005) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สังเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลบทบาทของครูที่เหมาะสม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1.2.1 การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั่วไปเป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั่วไปรวมทั้ง



ทฤษฎีผู้นำประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้เสนอไว้มีความเหมือนหรือคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่แม้จะแตกต่างกันรายละเอียดบ้างแต่ก็สอดคล้องกับแนวคิดหลักของการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ Yulk (1998) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills) ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะทางทักษะของผู้นำ ประเภทของภาวะผู้นำประกอบด้วย ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

1.2.2 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของ (Debevoise, 1984 ; Wildy and Dimmock, 1993 ; Chell, 2001) ทัศนะภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีทัศนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ทัศนะ 1) ทัศนะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative perspective) 2) ทัศนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership perspective) 3) ทัศนะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern perspective) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hoy และ Hoy (2003) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Bossert (1988) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Krug (1992) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนด ของ U.S Department of Education (2005) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan(1998) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé และ Blasé (2001) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins, Harris และ Jackson (1997) การพัฒนาภาวะผู้นำของตาม กรอบแนวคิดของ Maryland State Board of Education (2005) ประกอบด้วย 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนานวัตกรรม 2) การร่วมกิจกรรมกันอย่างกลมเกลียว 3) การติดตามดูแลความร่วมมือในการนำชุดฝึกอบรมไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การมุ่งเน้นและพัฒนาวิชาชีพโดยการใช้วิจัยเป็นฐาน 7) การสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำให้กับบุคลากร 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิด ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) แนวคิดของ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2549) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู (Academic Leadership Teacher) Lambert (1998) ; Harris and Lambert (2003) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional or Academic Leadership Models) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ฮาลินเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger



and Murphy's Model) ภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy, 1990) ภาวะผู้นำทางวิชาการของเว็บเบอร์ (Weber's, 1971) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Alig-Mielcarek และ Hoy (2005) รูปแบบของแม็คอีวาน (McEwan, 1998) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการแบบบูรณาการ ICVF (Vilkinas, Leask and Ladyshevsky, 2009) และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามกรอบ Failure is Not an Option (FNO), (Seth, Choi and Herman, 2011) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.3 การศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู 7 ด้าน คือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนานักเรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

## 2. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุดฝึกอบรมได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของของ ชัยยงค์ พรมวงศ์ (2526) นิพนธ์ สุขปริดี (2528) การบริหารชุดฝึกอบรมของนิตยา บุญเปลื้อง (2551) แอลสแปช (Alspach, 1995) แอบบรุซ (Abbruzzese, 1992) และคนอื่น ๆ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

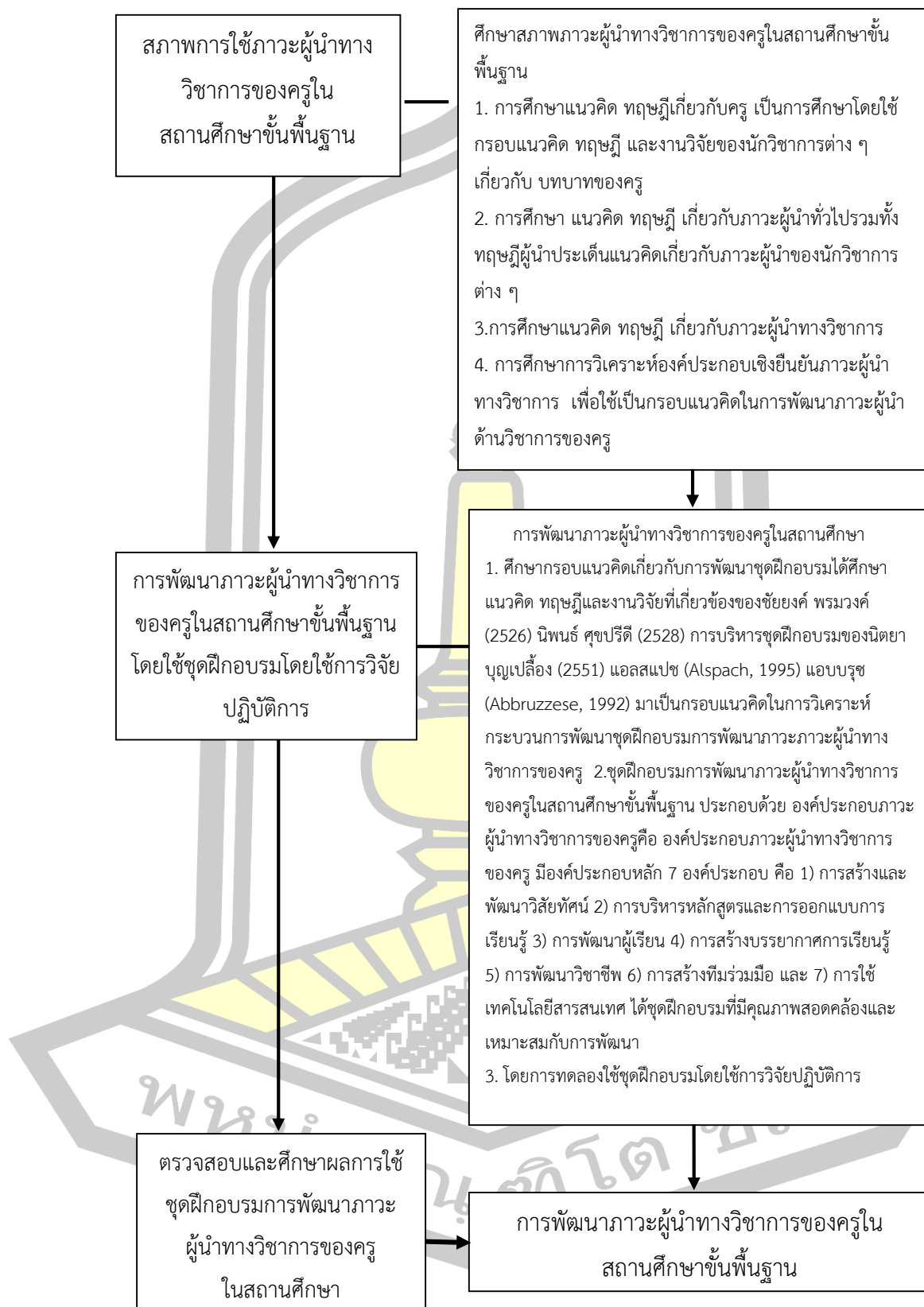
2.2. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการทดลองใช้ชุดฝึกอบรมโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ

## 3. ตรวจสอบการใช้ ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นการนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการอบรมครูผู้สอนในโรงเรียนขวาววิทยาคาร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น กับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังภาพประกอบ 1 ต่อไปนี้





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษา ประถมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงถึง ความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบทางจิต (Dispositions) และทักษะ (Skills) ทางภาวะผู้นำการใช้ ข้อมูลบนฐานการสืบค้นในการตัดสินใจและปฏิบัติงานร่วมกัน บทบาทความรับผิดชอบร่วม การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง และการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ในการร่วมกันเรียนรู้และปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาอย่างร่วมมือร่วมพลัง อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนานวัตกรรม โดยปราศจากการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา รวมไปถึงการที่ครูเป็น แบบอย่าง ให้คำแนะนำ กระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีภายในสถานศึกษา และประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพัน และร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้และร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันจะนำไปสู่ การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนโดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ

2.1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการการสร้างความตระหนักรู้ทางวิชาการรวมทั้งมีส่วนร่วมในการ จัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ

2.2 การบริหารหลักสูตรและการออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ครูมีความรู้ ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและวิชาที่สอน โดยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยมีการกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน ความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียน การสอน เหมาะสมกับทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล สามารถออกแบบการเรียนการสอน โดยการบูรณาการการนำหลักสูตรไปใช้ สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอน

2.3 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ครูมีการประกันคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียนทุกคน อย่างมีระบบมีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้การวัด ประเมินที่หลากหลายสร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิด



วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน เป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2.4 การเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียนสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาสื่อวิธีการสอนใหม่ ๆ การจัดการชั้นเรียน และการให้ความสำคัญกับการวิจัย

2.5 การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง ครูมีการพัฒนาวิชาชีพมีความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดีใฝ่หาความรู้ สืบหาความรู้ ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอการพัฒนาวิชาชีพโดยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร

2.6 การสร้างทีมร่วมมือ หมายถึง ครูมีสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

2.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอนมีการใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา

3. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูผู้สอน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้นำด้านวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ชุดฝึกอบรมฝึกอบรมการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ตามองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยจัดทำเนื้อหาเป็นการอบรมตามหน่วยการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสมบูรณ์เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งในด้านเนื้อหากิจกรรมและวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

4. ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงนวัตกรรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยรวบรวมเนื้อหาทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของครู โดยนำเสนอเนื้อหาและกิจกรรมฝึกปฏิบัติเพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารหลักสูตร และการออกแบบการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ เพื่อช่วยให้ครูศึกษาด้วยตนเองที่ละขั้นตอนตามความสามารถและความสะดวกของโอกาสในการเรียนรู้ โดยครูทราบอัตราความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนเองได้ทันทีหลังจากอบรมตามชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ



5. คุณภาพของชุดฝึกอบรม หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการทดลองชุดฝึกอบรมโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5.1 ด้านชุดฝึกอบรม หมายถึง ความเหมาะสมและความสอดคล้องของชุดฝึกอบรมตามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 ด้านผู้เข้ารับการอบรม เป็นการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ผู้เข้ารับการอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยชุดฝึกอบรม

5.3 ด้านผู้เข้ารับการอบรม เป็นการพิจารณาความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ผู้วิจัยได้ศึกษา สังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ  
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของครู
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู
5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
7. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
8. การฝึกอบรม
9. การพัฒนาชุดฝึกอบรม
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของครู

#### 1. บทบาทหน้าที่ของครู

ปราณี โพธิ์สุข (2541) กล่าวว่า เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงสถานภาพไปบทบาทครูก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เมื่อเปรียบเทียบสถานภาพครูไทยในอดีตและในปัจจุบันจะเห็นว่าสถานภาพของครูไทยได้ถดถอยลงไปอย่างยิ่ง แต่บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูกลับยิ่งทวีความสลับซับซ้อน ต้องการความเป็นมืออาชีพเพิ่มขึ้น สถานภาพของครูในสังคมไทยในสมัยก่อนได้รับการยกย่องว่าครูเป็น “ปูชนียบุคคล” โดยสืบเนื่องมาแต่ครั้งที่พระสงฆ์ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางศาสนา และหน้าที่ครูควบคู่กันไป ต่อมาเมื่อมีโรงเรียนและครูทำหน้าที่ให้การศึกษา การยกย่องครูตามวัฒนธรรมดั้งเดิมก็ยังคงมีอยู่ เพราะผู้เป็นครูต้องมีคุณธรรม ประพฤติตนตามแบบฉบับที่พึงาม มีความรู้ความสามารถ ทำตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม ไม่เห็นแก่อาภิสสินจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



ในสังคมเกษตรกรรมในชนบท ครูเป็นผู้ที่ชาวบ้านให้การยอมรับนับถือว่ามีความรู้ เป็นผู้รู้ เป็นผู้นำ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นพี่ปรึกษาของชุมชน อาชีพครูจึงเป็นอาชีพที่มีเกียรติมีศักดิ์ศรี ต่อมา สภาพสังคมเศรษฐกิจการเมืองทั้งในประเทศ และนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ นับตั้งแต่การแพร่ขยายลัทธิจักรวรรดินิยม ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำภายหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 การแผ่ขยายของระบบทุนนิยม สังคมอุตสาหกรรมและการก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีการรับเอา วัฒนธรรมวัตถุนิยมบริโภคนิยมเข้ามามาก ค่าครองชีพนับวันแต่จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งการเร่งเพิ่ม ปริมาณการผลิตครูเพื่อรองรับการขยายการศึกษา สภาพการณ์เหล่านี้ทำให้คุณภาพการผลิตครู ลดต่ำลง ส่งผลให้สถานภาพของครูตกต่ำลงกว่าในสมัยก่อนมาก อีกทั้งการสอบเข้าศึกษาต่อใน มหาวิทยาลัยผู้สอบมักจะต้องเลือกคณะศึกษาศาสตร์ และครุศาสตร์เป็นลำดับสุดท้ายทำให้ไม่ได้ผู้ที่มี สติปัญญาดีมีความตั้งใจที่จะเป็นครูเข้ามาสู่วงการวิชาชีพครูเมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ของครูไทย โดยรวมอาจกล่าวได้ว่า ความเป็นครูในสังคมไทยในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหาหามรุ่งหามค่ำ แต่ปัญหา ใดก็ไม่รุนแรงเท่ากับวิกฤตศรัทธาในวิชาชีพครู ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) พิจารณาเห็นว่า ถึงเวลาแล้วที่จะต้องมุ่งเน้นให้ประชาชนเกิดศรัทธาต่อวิชาชีพครู มองครูไทยในมิติใหม่ จึงได้จัดทำโครงการครูแห่งชาติเพื่อยกย่องครูที่มีผลงานการปฏิบัติงานดีเด่น โดยมีแผนการดำเนินงาน 3 ลักษณะ คือ

1. ทำวิจัยในชั้นเรียน
2. ครูต้นแบบทำหน้าที่ดูแล นิเทศ แนะนำครูและนักศึกษา
3. พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับสภาพที่เกิดขึ้น คือ แม้ว่าสถานภาพของครูจะ ตกต่ำลงจากสมัยก่อนแต่สังคมกลับคาดหวังในตัวครูสูงขึ้น เช่น ระบบโรงเรียนขยายตัวขึ้นโรงเรียน มีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ครูมีบทบาทหน้าที่บริหารและจัดการในโรงเรียนเพิ่มขึ้น หรือเมื่อมีการเร่งรัด พัฒนาชนบทตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐก็คาดหวังให้ครูต้องเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงควบคู่กับเป็นพัฒนากร เมื่อมีกระแสแนวคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยรัฐก็มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพของคน มีการกระจายอำนาจและให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครูต้องทำ หน้าที่หลักในการพัฒนานักเรียน ชุมชนและตัวครูเองด้วย ซึ่งในกระบวนการพัฒนานั้นมีแนวโน้มที่ เน้นการให้อำนาจ (Empower) แก่ครูเพิ่มขึ้น หมายความว่าครูจะต้องมีความเป็นผู้นำ รวมทั้ง มีความสามารถทำการวิจัยที่แสวงหาความรู้ และมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อีกด้วย เมื่อเปรียบเทียบบทบาทครูในอดีตกับบทบาทความคาดหวังต่อครูในปัจจุบันและอนาคตจะเห็นได้ อย่างชัดเจนว่า ครูในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างก็ต้องรับผิดชอบ และมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ดังเช่น สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการพัฒนาการศึกษา (2540) ได้กล่าวเปรียบเทียบบทบาทครูใน อดีตและปัจจุบันกับบทบาทครูในปัจจุบันและอนาคตไว้ว่าบทบาทครูในอดีตและปัจจุบัน ครู คือ



ผู้สอนผู้บอกและตัวแทนขององค์ความรู้ บทบาทครูในปัจจุบันและอนาคต ครู คือ ผู้นำทางปัญญาที่จะนำศิษย์ไปสู่แสงสว่างในการดำเนินชีวิต และเป็นนักวางแผนโดยช่วยเหลือให้นักเรียนรู้จักวางแผนการเรียนและวางแผนชีวิตของตนเองอย่างเหมาะสม เป็นนักจัดการโดยใช้ความรู้ความสามารถทางการจัดการ เพื่อการจัดการทั้งใน และนอกห้องเรียน เป็นนักอำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุนให้การเรียนการสอนตอบสนอง ความต้องการของนักเรียน เป็นนักวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าอยากรู้ถึงกระบวนการที่จะพัฒนาให้นักเรียนเติบโตเต็มศักยภาพได้ด้วยตนเอง ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ขึ้นใหม่และเป็นผู้สอนโดยเน้นการสอนในลักษณะของการชี้แนะกระบวนการเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนเกิดวิธีการเรียนรู้

นอกจากบทบาทความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียนแล้ว ครูในสังคมยุคใหม่นั้นยังมีบทบาทอื่น ๆ อีก ดังที่ Parkay และ Standford (1995) ได้เสนอองค์ประกอบของบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ภายนอกห้องเรียนของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างทีมงาน เช่น การนำกลุ่มครูให้ทำงานเป็นทีมได้
2. การจัดการโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น จัดการพัฒนาลัทธิสูตรใหม่ ๆ
3. การวางรูปแบบและทำโครงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
4. การวิจัยด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน
5. การสร้างความเข้าใจหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน
6. นำเสนอแนวทางและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนต่อที่ประชุมต่าง ๆ
7. ประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนการสอน และโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน
8. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงโรงเรียนในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง
9. สร้างเสริมเครือข่ายความสัมพันธ์กับโรงเรียน องค์กรและสถาบันต่าง ๆ

ในชุมชนที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น

10. เขียนโครงการขอทุนจากแหล่งทุนมาสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของโรงเรียน

Dwyer และ Villegas (1992) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับครูที่สอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเสนอกรอบงานสอนเพื่อประโยชน์ในการประเมินไว้ใน Praxis series ทำให้เข้าใจงานหรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครูภายในห้องเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. จัดระบบเนื้อหาเพื่อการเรียนของนักเรียน โดยแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน และเหมาะสมกับนักเรียน มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงเนื้อหาในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต



สร้างความคุ้นเคยกับประเด็นปัญหาเรื่องความรู้เดิม ทักษะ และประสบการณ์ทางวัฒนธรรมของนักเรียน สร้างหรือเลือกสื่อการสอนต่าง ๆ หรือแหล่งข้อมูล และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบทเรียนและเหมาะสมกับนักเรียน ตลอดจนสร้างหรือเลือกวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับนักเรียน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของบทเรียนอย่างชัดเจน

2. สอนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการสื่อสารให้เห็นถึงความคาดหวังที่ให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้ได้เต็มความสามารถ ทำให้การเรียนรู้เนื้อหาในแต่ละจุดประสงค์มีความชัดเจนและกระจ่างต่อความเข้าใจของนักเรียน สนับสนุน จูงใจให้นักเรียนขยายความคิดเพิ่มเติมด้วยตนเอง ดูแลให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาด้วยวิธีการเรียนที่หลากหลาย ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียนเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ และปรับเนื้อหาให้เหมาะสมในกรณีที่เป็นซ้ำ รวมทั้งใช้เวลาในการจัดการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมความยุติธรรมในห้องเรียน สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนเพื่อให้ความต้องการตามพัฒนาการของนักเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสม สร้างและรักษามาตรฐานที่ชัดเจนของการมีปฏิสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นถึงความเคารพซึ่งกันและกันภายในห้องเรียน ทำให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพปลอดภัยและมีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้สูงสุด

4. พัฒนาอย่างผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ โดยการให้ความคิดเห็นที่ทำให้เป้าหมายการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และอธิบายได้ว่าการสอนจะทำให้เกิดความเข้าใจกระจ่างชัดได้อย่างไรต่อไปในอนาคต แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ตระหนักถึงเรื่องประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของนักเรียน สร้างสัมพันธภาพทางวิชาชีพกับเพื่อนครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจด้านการสอน และเพื่อร่วมมือกันในกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน รวมไปถึงการสื่อสารกับพ่อแม่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน

Marzano (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูไว้ดังนี้

1. ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากกันและกัน ร่วมมือกันสร้างองค์ความรู้วิธีสอนและสื่อใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียน
2. ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลาย ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ครูสอนทั้งวิชาการ ทักษะ และค่านิยมที่พึงประสงค์
3. จัดการห้องเรียนได้ดีและมีบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้ นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากครู เพื่อน และสื่อเอกสารต่าง ๆ และมีโอกาสนำความรู้ไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ในขณะเดียวกันครูก็มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ จากนักเรียนอีกด้วย



4. ทำการสอนเป็นขั้นตอน เรียงลำดับความยากง่ายและก่อนหลังของเนื้อหา ใช้ทักษะการสอนที่มุ่งสู่การปฏิบัติจริง การค้นคว้า การสร้างองค์ความรู้ และการนำความรู้ไปเผยแพร่ จากคุณลักษณะของครูข้างต้น จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศมีความสอดคล้องกัน โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถวิชาชีพครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การวางแผนการสอน การใช้เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ ตลอดจนการประเมินผล หรือการจัดเตรียมหลักสูตร รวมไปถึงทักษะและวิธีหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ กับผู้อื่นอยู่เสมอ คุณลักษณะด้านจิตวิญญาณของความเป็นครู ได้แก่ รักและศรัทธาในอาชีพครู ประพฤติดี มีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ เสียสละ เมตตากรุณา ยุติธรรม สุจริต ขยันอดทนตั้งใจทำงานอย่างจริงจังด้วยความรับผิดชอบ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สำนวญ ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ มีเจตคติที่ดีต่อนักเรียน เข้าใจถึงความต้องการ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิจรรย์ญาณ มีกระบวนการคิดระดับสูง รู้จักคิดอย่างมีจุดหมายปลายทาง มีการวางแผนในการปฏิบัติงานไวล่วงหน้า สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยินดีปรับปรุงแก้ไขตนเองตามคำแนะนำที่มีเหตุผลของผู้อื่น มีภาวะผู้นำ สามารถเป็นผู้นำทางความคิด การสร้างสรรค์ และผู้นำกลุ่มให้คนในกลุ่มทำตามแนวคิดของตนเองได้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ทั้งในและนอกเวลาสอน ให้เกียรติยกย่องผู้อื่น มีความเข้าใจและการยอมรับผู้อื่นมีทักษะการจัดการชั้นเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีกับศิษย์ เพื่อนครู ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไปในชุมชน

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของครูตามแนวคิดของนักการศึกษาต่างประเทศ มีประเด็นที่แตกต่างกับแนวคิดของนักการศึกษาไทย คือ ครูจะต้องเป็นผู้ที่สามารถค้นพบความรู้ได้ด้วยตนเองจากการพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ มีทักษะการตั้งคำถาม การไตร่ตรองโต้สวน และการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง มีภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานมาจากการตั้งใจและความรู้ความสามารถ มีพลังอำนาจในตัว และมีพลังอำนาจในการทำงาน สามารถทำงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ตลอดจนครูต้องพัฒนาความรู้ในการจัดการอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการจัดการทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนได้อย่างเชื่อมโยง และรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างในโรงเรียนอย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 ครูมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลายซับซ้อน และต้องการความเป็นมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น นอกจากครูจะมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีสอนที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้วครูยังต้องมีภาวะผู้นำในการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาชุมชนสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



เพื่อให้ก้าวทันกับสภาวะการณ์ด้านต่าง ๆ ที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ครูต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้นักเรียนและเพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันของครูในสถานศึกษา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือร่วมพลัง เพื่อจะนำพลัง และการสร้างสรรค์มาสู่ห้องเรียนและสถานศึกษาโดยรวม โดยมุ่งมั่นเป้าหมายสำคัญไปที่การ ช่วยเหลือพัฒนานักเรียนทุกด้านตามศักยภาพของแต่ละบุคคล อาทิเช่น ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ความคิดสร้างสรรค์การคิดวิเคราะห์ การยอมรับและเข้าใจสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความสามารถในการกำหนดปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม รู้จักวิธีการค้นคว้าแสวงหาความรู้ ได้ด้วยตนเอง สามารถเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างวิเคราะห์ และการปรับตัวให้เข้ากับชีวิตในยุค โลกาวัดันได้อย่างเหมาะสม

## 2. คุณลักษณะของครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539) ได้สรุปลักษณะครูไทยในอนาคต จากการสัมมนาเรื่องลักษณะครูไทยในอนาคต ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. มีความรักในอาชีพครู มีบุคลิกลักษณะรูปร่างท่าทางดี การแต่งกายดี มีสุขภาพ สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้ดีสามารถถ่ายทอดให้แก่ นักเรียนได้ มีทัศนคติที่ดีต่อนักเรียน มีอุปนิสัยเหมาะที่จะเป็นครู และมีความประพฤติดี
2. มีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถนำคนในกลุ่มให้ทำตามแนวคิดของตนเองได้
3. มีลักษณะของคนพัฒนาแล้ว เช่น รู้จักคิดอย่างมีจุดหมายปลายทาง วางแผน การปฏิบัติงานไว้วางหน้าสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยินดีปรับปรุง แก้ไขตนเองตามคำแนะนำที่มีเหตุผลของผู้อื่น
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามความสามารถ
5. มีความสม่ำเสมอในการทำงาน ไม่ทำงานตามอารมณ์หรือลางานบ่อย ๆ
6. พึ่งตนเอง คิดหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อนจึงขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

UNESCO (2009) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติใหม่ของครูว่า ได้กล่าวถึงสมรรถนะครูใน ศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้ (1) รู้และใช้เทคโนโลยีโดยจะต้องรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการประเมินผลให้ได้ มาตรฐาน (2) มีความรู้ ลึกตั้งแต่นโยบายระดับชาติที่จะปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับหลักสูตรและการ ประเมินผล ต้องมีความรู้ลึกในวิชาที่สอน และสามารถยืดหยุ่นได้หลากหลาย ต้องมีทักษะในการเรียน การสอนเพื่อให้นักเรียนสามารถแก้ปัญหาได้ (3) การสร้างความรู้จะต้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการ เรียนรู้หลักการกลยุทธ์การเรียนการสอนเกี่ยวกับไอซีที จะต้องสามารถที่จะออกแบบชุมชนให้มี ความรู้ไอซีทีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะการสร้างความรู้นักเรียน อย่างต่อเนื่อง (4) มีภาวะผู้นำ ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและชุมชน (5) มีการพัฒนาวิชาชีพครูโดยมีการทดลอง อย่างต่อเนื่อง



และใช้ไอซีทีเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ครูยุคใหม่ถูกวางตัวไว้ที่ศูนย์กลางของการเปลี่ยนรูปแบบการศึกษา ครูในศตวรรษใหม่ต้องสามารถพัฒนานักเรียนของตนให้มีสมรรถภาพและทัศนคติอันเป็นพื้นฐาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ การยอมรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเข้าใจและตัดสินใจ การกำหนดและการแก้ปัญหา ดังนั้น ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเชิงวิชาชีพ มีความรู้ในวิชาการทันต่อความก้าวหน้า ซึมซาบในวิชาครูที่มีพื้นฐานมาจากสหวิทยาการ ติดตามการสอนของสื่อมวลชน สามารถพูดคุยกับนักเรียนได้ เตรียมนักเรียนให้สามารถเลือกและใช้ข้อมูลสาธารณะอย่างคิดวิเคราะห์ และมีความเข้าใจหลักการพื้นฐานของการศึกษาผู้ใหญ่เพื่อจะได้เข้าใจปัญหาของโลกปัจจุบัน มีความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชน และสามารถควบคุมกระบวนการศึกษาต่อเนื่องของตนได้

ธีรพงศ์ แก่นอินทร์, นิราศ จันทริก, และ สมคิด ธนเรืองสกุลไทย (2529) ได้ศึกษาคุณลักษณะของครูโดยการศึกษาวิเคราะห์ประวัติครูดีเด่น จำนวน 24 คน พบว่า คุณลักษณะร่วมซึ่งเป็นคุณลักษณะเด่นของครูที่ดี คือ ครูต้องมีความเป็นผู้นำและมีคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความตั้งใจทำงานอย่างจริงจังด้วยความรักและรับผิดชอบ
2. มีความขยันขันแข็ง
3. มีความเสียสละ
4. เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน
5. อุทิศเวลาให้แก่งานราชการ
6. มีกิริยามารยาทเรียบร้อย
7. มีความเมตตากรุณา มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง อหยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ รัก ห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์
9. มีจิตใจโอบอ้อมอารี วางตนอยู่ในศีลธรรม เป็นคนที่เฉลียวฉลาดมีความคิดริเริ่ม
10. เป็นคนไม่ถือตัว มีความมักน้อย มีจิตใจแน่วแน่มั่นคง มีความกล้าหาญ
11. มีความคิดกว้างไกล มีความสุขุมรอบคอบ มีความกตัญญู มีความยุติธรรม

แก่ทุกคน

12. ทำงานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน มีความมัธยัสถ์ เป็นคนตรงต่อเวลา
13. ให้เกียรติยกย่องผู้อื่น มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความเลื่อมใสในศาสนาอย่างจริงจัง
14. มีความเป็นผู้นำ มีขันติ รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มีระเบียบวินัย

อมรวิรัช นาคทรพรพ (2539) ได้สรุปผลการสัมมนาในระดับชาติของโครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ในประเด็น “จะเตรียมครูกันอย่างไร” ว่าครูในโลกยุคโลกาภิวัตน์ต้องเป็นทั้งผู้ให้ความรู้ ผู้ให้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้จุดไฟแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้นครูจะต้องเป็นผู้นับถือในเนื้อหาวิชา ต้องเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากลภาษาเดียวที่จะช่วยถอดรหัส



ความรู้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้งปวง ต้องแตกฉานในทักษะและวิธีหาความรู้สมัยใหม่ ติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ ตลอดเวลาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นผู้มีความกว้างขวางเกี่ยวกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ ในปัจจุบัน อีกทั้งยังต้องเป็นนักจิตวิทยาชั้นดีที่สามารถกระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็ก ๆ สามารถพัฒนาศิษย์ให้ก้าวหน้าความรู้ และปรับตัวกับชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์ได้จากนี้ แนวความคิดใหม่ทางจิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของมนุษย์อาจกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของคนในอนาคต นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า สังคมยุคใหม่มีความจำเป็น และต้องการครูที่มีคุณภาพ ศักยภาพเข้ามาช่วยจัดระบบวิถีชีวิตทางวัฒนธรรมและทางเศรษฐกิจ ซึ่งต้องการกำลังคนในระดับต่าง ๆ ที่เหมาะสม ครูจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อการสร้างเยาวชนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อการรักษาชาติ ตลอดจนต่อการเยียวยาสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้สรุปผลการสัมมนาจรรยาบรรณครูในหมวดที่ 2 ว่าด้วยเอกลักษณ์ของครูไว้ว่า จรรยาบรรณครูเป็นลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติของครูที่เน้นให้เห็นลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากอาชีพอื่น อันได้แก่

1. อดทน รู้จักผ่อนปรนต่อปัญหา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ทั้งในและนอกเวลาสอน
2. รับผิดชอบต่อหน้าที่และต่อตนเอง สามารถร่วมงานเป็นหมู่คณะได้
3. เอาใจใส่การเรียนรู้ ความประพฤติ ความเป็นอยู่และพิจารณาคุณค่าของศิษย์ด้วยเหตุผล
4. ใฝ่หาความรู้ สืบค้น ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอและมีไหวพริบในการอบรมสั่งสอน
5. ขยันหมั่นเพียร รู้จักคิดริเริ่ม
6. มีความยุติธรรมและทำให้ศิษย์เกิดความอบอุ่นใจ
7. ดำรงตนอย่างเรียบง่าย ประหยัดเหมาะสมกับสภาพอาชีพ
8. เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมและศีลธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือ
9. สุขภาพเรียบร้อย ประพฤติดีสม่ำเสมอเหมาะสมเป็นตัวอย่างที่ดีของศิษย์

จะเห็นได้ว่า วิชาชีพครูมีคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้ประสงค์จะเป็นครูนั้นต้องฝึกฝนศึกษาจนเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับขององค์กรวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะครูเป็นทั้งฐานะของบุคคล และเป็นวิชาชีพที่สังคมคาดหวังว่าจะต้องมีบทบาท ความสำคัญ หน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะบุคลิกภาพ ค่านิยม คุณธรรม และจรรยาบรรณที่เป็นแบบอย่าง ดังที่ ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544) ได้กล่าวถึงครูไทยในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาการ และเทคโนโลยีในโลกยุคปัจจุบันย่อมเปลี่ยนวิถีชีวิต วิถีสังคม และวิถีแห่งวิชาชีพไปบ้างตามสมควรทำให้บางอาชีพสูญหาย เสื่อมถอย หรือมีวิชาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามบรรทัดฐานแห่งวิชาชีพครูก็ยังคงเป็นสัจธรรม



อยู่ในสังคมไทยแม้สังคมไทยจะเคลื่อนเข้าสู่ยุคไร้พรมแดนเยี่ยงนานาชาติก็ตาม ลักษณะครูที่สังคมไทยพึงประสงค์จากผลการวิจัยต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

## 1. คุณลักษณะทางด้านส่วนตัว ครูที่ดีควรมีลักษณะส่วนตัวต่อไปนี้

1.1 ความประพฤติดี ครูต้องเป็นแบบอย่างแก่ศิษย์ โดยธรรมชาติแล้วศิษย์จะมีความโน้มเอียงที่จะประพฤติและปฏิบัติตามแบบอย่างตัวครู ทั้งด้านจริยธรรมและการแสดงออกอยู่แล้ว ดังนั้นครูจึงต้องเป็นผู้มีความประพฤติดีทั้งในห้องเรียน และในการดำเนินชีวิตตามปกติ

1.2 มีความใฝ่รู้ดี ครูที่มีความรู้ดีมักจะสอนได้ดีด้วย การประกอบอาชีพครูการสอนนับว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นครูจึงควรมีความรู้ในเรื่องที่จะสอนอย่างดี นอกจากนี้ครูจำเป็นต้องมีความรู้รอบตัวกว้างขวาง ทันสมัย ทันวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

1.3 สุขภาพกายดี งานของครูเป็นงานที่หนักและเหนื่อย ต้องทำงานต่าง ๆ มากมายดังนั้นครูจึงต้องมีสุขภาพที่แข็งแรงเพื่อที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้โดยเรียบร้อยสมบูรณ์

1.4 มีสุขภาพจิตดี งานครูเป็นงานที่ต้องอดทนต่อการรบกวนอารมณ์จากศิษย์ ครูต้องมีความอดกลั้นต่อความโกรธหรือความไม่พอใจกับความประพฤติของศิษย์ ครูจึงต้องมีสุขภาพจิตที่ดีพอจึงจะทำให้ครูสามารถควบคุมตนเองได้ดี

1.5 บุคลิกภาพดี บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในตัวครูให้แก่ศิษย์ ศิษย์จะเกิดความเชื่อถือนับถือครูได้ง่ายหากว่าครูมีบุคลิกภาพที่ดี ยิ่งครูวางตัวดีก็จะช่วยเพิ่มความเชื่อใจให้กับศิษย์ได้มากยิ่งขึ้น

1.6 ความตรงต่อเวลา การตรงต่อเวลาเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและน่าเคารพให้แก่ครู ครูจะต้องเป็นคนตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่อง

1.7 เจตคติที่ดีต่อศิษย์ ครูต้องเป็นผู้เข้าใจถึงความต้องการและความสามารถของศิษย์ ตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ ของศิษย์ รู้จักยอมรับความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ศิษย์ได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย พร้อมทั้งจะช่วยเหลือให้ศิษย์ได้พัฒนาอย่างเต็มที่ทุกด้านตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

1.8 ความสามารถในการพูด ครูจะต้องพูดและใช้ภาษาอยู่เสมอเพื่ออธิบายหรือสั่งสอนศิษย์ ครูจะต้องใช้การพูดเป็นสื่อทำให้ศิษย์เข้าใจได้ชัดเจน

## 2. คุณลักษณะทางด้านวิชาการและงานครู มีลักษณะดังนี้

2.1 รอบรู้วิทยาการกว้างขวาง ครูจะต้องเป็นผู้ขึ้นนำในการศึกษาเล่าเรียนให้แก่นักเรียน ช่วยเหลือด้านการเรียนและความประพฤติของนักเรียน ตลอดจนครูจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

2.2 มีความรู้ในวิชาที่สอนดี ครูต้องมีความรู้ดีในเรื่องที่ต้องสอนในการให้ความรู้หรือประสบการณ์แก่นักเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความขยันหมั่นเพียรและความใฝ่รู้ของครูด้วย



2.3 มีความรู้ในวิธีสอนดี ครูมีความรู้ดีจะต้องสามารถสอนได้ดีด้วย ในการประกอบวิชาชีพครูนั้น การสอนเป็นงานที่สำคัญที่สุด ฉะนั้นครูจึงควรวางแผนการสอนไว้เป็นอย่างดี

2.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ครูที่ดีจะต้องมีความพยายามริเริ่ม และหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ศิษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น การพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมออันเป็นการพัฒนาการสอนที่ได้ผลดีที่สุด

2.5 เจตคติต่ออาชีพ ครูต้องมีศรัทธาต่องานครู สนใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้รับความสำเร็จอย่างดี นอกจากนี้ครูต้องตั้งใจพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2.6 มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน ครูที่ดีต้องมีความสามารถในการปรับบทเรียนให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของนักเรียนด้วย

2.7 มีความเข้าใจศิษย์ ครูที่ดีจะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของศิษย์ การสอน การปกครองจะเป็นไปด้วยดีหากครูเข้าใจปัญหาพื้นฐานที่แตกต่างกันของศิษย์

2.8 มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆ ครูต้องสามารถใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของศิษย์ในแต่ละชั้นเรียนเพื่อให้ศิษย์เกิดความสนใจตั้งใจเรียน ครูจะต้องส่งเสริมให้ศิษย์รู้จักคิดแก้ปัญหาต่างๆ และรู้วิธีการที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. คุณลักษณะทางด้านสังคม จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะทางด้านสังคมของครูสามารถจำแนกได้ดังนี้

3.1 สัมพันธภาพที่ดีกับศิษย์ หน้าที่ของครูไม่ใช่เพียงแต่สอนเท่านั้นยังจะต้องอบรมกล่อมเกลานิสาสัย ความประพฤติของศิษย์ และจะต้องสามารถเป็นผู้นำและช่วยเหลือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

3.2 สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครู ครูจะต้องรู้จักทำงานเป็นทีม รับผิดชอบงานในส่วนของตนให้ดีที่สุดและรู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

3.3 สัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง ครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการแก้ปัญหาของเด็ก ครูจึงต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองด้วย

3.4 สัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลทั่วไปในชุมชนและท้องถิ่น ในการปฏิบัติหน้าที่ครูต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในชุมชน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่โรงเรียนและนักเรียน



จากผลการวิจัยข้างต้น ชีรศักดิ์ อัครบรร (2544) ได้สรุปลักษณะของครูที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถสร้างสม บ่มเพาะ ฝึกฝน หรือฝึกปรือให้เกิดขึ้นได้ในลักษณะสำคัญ 3 ด้าน คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ดังนี้

1. ภูมิรู้ ลักษณะของครูที่ดีในด้านนี้ ได้แก่ คุณสมบัติส่วนตัวเกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการที่จะสอน ตลอดจนเป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำการสอนดีและปกครองดี
2. ภูมิธรรม ลักษณะของครูที่ดีในด้านนี้ ได้แก่ การประพฤติดีเว้นจากอบายมุขทั้งปวงกระทำแต่สิ่งที่ดีที่สุจริตทั้งกาย วาจาและใจ นอกจากนี้ครูต้องมีจรรยาบรรณและคุณธรรมสูง ชื่อสัตย์ เสียสละ เมตตากรุณา ยุติธรรม และมานะอดทน
3. ภูมิฐาน ลักษณะของครูที่ดีในด้านนี้ ได้แก่ บุคลิกภาพดี รูปร่างท่าทางดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อย พุดจาไพเราะนุ่มนวล น้ำเสียงชัดเจน มีลักษณะเป็นผู้นำ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีอัธยาศัยไมตรีกับบุคคลทุกเพศทุกวัยทุกชนชั้น

สุชาญ โกศิน (2545) ได้กล่าวว่า การปรับตัวของครูเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยนั้น ครูจะต้องมีทักษะหรือความชำนาญพื้นฐานในด้านต่าง ๆ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในด้านแนวคิด มีทักษะด้านการใช้แนวคิดรวบยอดไปในทางที่ถูกที่ควร จะต้องพัฒนาความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ เช่น การคิดหาวิธีการสอนแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพื่อให้ศิษย์มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้ดี
2. ทักษะในด้านการปฏิบัติงาน มีความรู้ในงานและทำงานเป็น มีการวางแผน การสอนการใช้เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ ตลอดจนการประเมินผล หรือการจัดเตรียมหลักสูตร เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถอยู่ในสังคมหรือสภาพแวดล้อมใหม่ได้
3. ทักษะในด้านการจัดการ เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ครูต้องพัฒนาความรู้ในการจัดการอยู่ตลอดเวลา
4. ทักษะในด้านเกี่ยวกับมนุษย์ ถ้าเราสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในสังคมได้เราก็จะได้รับการยอมรับนับถือ มีเกียรติในสังคม และมีความอบอุ่นอยู่เสมอ
5. ทักษะในด้านการสื่อข้อความ ครูต้องเป็นนักสื่อความที่ดี ต้องรู้จักวิธีการสื่อข้อความอย่างหลากหลาย การสื่อความที่ดีเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และเป็นการลดปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2549) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะและบุคลิกภาพของครูจะต้องมีทั้งภาวะผู้นำและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. มีจิตวิญญาณความเป็นครู (Teacher spirit) เป็นกัลยาณมิตร ศรัทธาในวิถีแห่งปัญญา



- และผู้นำกลุ่ม
2. ใฝ่รู้ (Inquiry minded) รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
  3. มีวิจารณญาณ (Judgment) สามารถเปรียบเทียบและตัดสินใจได้ด้วยปัญญา
  4. มีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถเป็นผู้นำทางความคิด การสร้างสรรค์
  5. มีจิตสำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and environment awareness)
  6. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral courage) เผชิญปัญหาในหัตถ์ความ
  - ถูกต้อง
  7. มีวินัยในตนเอง (Self discipline) ควบคุมรักษาวินัย และความประพฤติของ
  - ตนเอง
  8. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) มีพัฒนาการทางอารมณ์
  9. มีจิตใจที่ดีงาม (Good hearted) มีสุขภาวะจิตที่ดี อยู่อย่างมีความสุขเพื่อแผ่ผู้อื่น
  - ได้

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มี ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู 3 ด้าน (สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา, 2548) ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้ ได้แก่ สาระความรู้ และสมรรถนะของครูในด้านภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลการศึกษา การบริหารจัดการในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู และ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพของครู ได้แก่ การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน และการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์



มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

3. มาตรฐานในการปฏิบัติตน ได้แก่ 1) จรรยาบรรณต่อตัวเอง มีวินัยในตนเอง

พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ต้องรัก เมตตาเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้าต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกายวาจา และจิตใจ ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ ต้องให้บริการด้วยความจริงใจเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ 4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ต้องพึงช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และ 5) จรรยาบรรณต่อสังคม ต้องพึงปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

Goens และ Clover (1991) กล่าวว่า ครูอาชีพผู้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ จะต้องเป็นครูที่มีภาวะผู้นำและมีคุณลักษณะอื่น ๆ เกิดขึ้นในระดับจิตใจ ดังนี้

1. สนใจรางวัลที่เกิดจากความภาคภูมิใจมากกว่าการรับรางวัลจากผู้อื่น
2. ชอบการเปลี่ยนแปลง และเสนอความคิดใหม่เสมอ
3. พัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ
4. ฐานะของครูขึ้นอยู่กับความรู้ความชำนาญ
5. ครูแต่ละคนจะมีเป้าหมายในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน
6. ทีมงานเกิดจากผลของการกระทำ การประเมินมีความสำคัญมาก
7. มีภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานมาจากการตัดสินใจ และความรู้ความสามารถ

Bliss, Firestone และ Richards (1991) กล่าวว่า ครูอาชีพควรมีคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำและด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. รู้ว่าต้องทำอะไรบ้างในโรงเรียน
3. มีความชื่นชมยินดีในการทำงาน และความสำเร็จของงานตนเอง
4. สนับสนุนวัฒนธรรมในโรงเรียน



5. มีภาวะผู้นำและพลังอำนาจในตัว สามารถทำงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

Kierstead, Wagner และ Paul (1993) กล่าวถึงเกณฑ์ของครูอาชีพที่กำหนดโดย สมาพันธ์วิทยาลัยการศึกษาของอเมริกา (The American Association of College Teacher of Education: AACTE) ได้กำหนดว่าครูอาชีพจะต้องมีภาวะผู้นำและคุณลักษณะอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. เป็นผู้รู้ และสามารถจัดลำดับสิ่งสำคัญได้
3. เป็นผู้ที่มีความรู้ ต้องการฝึกหัดเพื่อให้เกิดทักษะนั้นอย่างจริงจัง
4. มีพื้นฐานความรู้ที่เพียงพอสามารถตอบสนองนักเรียนได้อย่างดี
5. เป็นผู้ที่สามารถค้นพบความรู้ได้ด้วยตนเองจากการพัฒนาความรู้ และทักษะ
6. มีความสามารถในการจัดการได้อย่างเชื่อมโยงและรักษาความเรียบร้อย

ด้วยตนเอง

7. มีมาตรฐานที่เหมาะสม
8. มีการเตรียมการเผื่อรับอย่างเหมาะสม
9. ได้รับความไว้วางใจจากสาธารณชนสูงมาก
10. มีการสนใจในการให้บริการสูง มีภาวะผู้นำและมีพลังอำนาจในการทำงาน
11. แต่ละหน่วยมีอำนาจในการปฏิบัติงานได้เอง
12. มีอิสรภาพ และมีความรับผิดชอบสูงมาก

อัญชลี เสงี่ยมกุล (2549) และองค์กรให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2012) ได้กล่าวถึงมโนทัศน์เกี่ยวกับคุณภาพครูว่า การพิจารณาคุณภาพครูต้องมองทุกด้าน เป็นภาพรวมของคุณภาพในทุกมิติทั้ง 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับสาระเนื้อหา และเป้าหมายของหลักสูตรนั้น ๆ
2. ทักษะวิชาครู (Skill of effective pedagogy) ครูต้องมีทักษะและความสามารถในการนำวิชาครูไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งวิธีสอนที่หลากหลาย ตลอดจนวิธีการและยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ต่าง ๆ
3. การไตร่ตรองไตร่สวน (Reflection) ความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง
4. ความเข้าใจคนอื่นและการยอมรับคนอื่น (Empathy) การรู้จักยอมรับผู้อื่น ทั้งศิษย์และผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในการจัดการศึกษาทางพุทธิพิสัย และจิตพิสัยของนักเรียน

5. ความสามารถในการจัดการ (Managerial competence) ความรับผิดชอบในการจัดการทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน



นอกจากนี้ นักการศึกษาไทยเสนอว่าคุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ในช่วงการปฏิรูป การศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 1) ความรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะด้าน ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สื่อการสอนและวิธีสอน 2) ทักษะและ เทคนิคที่จำเป็นในการปฏิบัติการสอน ได้แก่ ทักษะการสื่อความหมาย ฟัง พูด อ่าน เขียน ทักษะ การวัดประเมินผล การจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการจัดการชั้นเรียน 3) บุคลิกภาพ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ความเป็นผู้นำ อุดมการณ์และวิถียุณยธรรมความเป็นครู เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ความใฝ่รู้ และมีกระบวนการคิดระดับสูง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 ; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา, 2547 ; ยนต์ ชุ่มจิต, 2546 ; อารุง จันทวานิช, 2547)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ในประเทศ พบว่า คุณลักษณะ ของครูที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) ความรู้ ได้แก่ เนื้อหาวิชาที่สอน วิชาชีพครู และความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับภาษาเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ 2) ทักษะและเทคนิควิธี ได้แก่ ทักษะการสอน การประเมินผล การใช้สื่อ การสื่อความหมาย การออกแบบการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร การวิจัย และการสืบค้นสารสนเทศ 3) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ คุณธรรม จริยธรรม ความใฝ่รู้ มีศรัทธาและวิถียุณยธรรมความเป็นครู เป็นแบบอย่างที่ดี 4) ความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง (ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548)

ส่วนนักการศึกษาต่างประเทศมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ว่า 1) ครูต้องมีคุณลักษณะด้านความรู้ในวิชาที่สอน และวิชาชีพครู 2) ครูต้องมีคุณลักษณะด้านทักษะ และเทคนิควิธี ได้แก่ ทักษะการเสริมแรง การสอน การใช้เทคโนโลยี การตั้งคำถาม การสร้าง บรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ การวิจัย การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียน 3) ครูต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ กระบวนการคิด มนุษยสัมพันธ์ ใฝ่หาความรู้ ความเป็นผู้นำ ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และ 4) ครูต้องมี คุณลักษณะด้านการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และชุมชน (ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักสูตรวิชาชีพครู และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการศึกษาวิจัยอนาคตภาพของ หลักสูตรวิชาชีพครูในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2550-2559) โดย ชมพูนุช ร่วมชาติ (2548) พบว่า คุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ด้านเนื้อหาวิชา ด้านวิชาชีพครู และด้านความรู้ทั่วไปในศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านทักษะปฏิบัติ ประกอบด้วย ทักษะปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน และการวัดและ ประเมินผล 3) ด้านคุณลักษณะความเป็นครู ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ และบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่น ใฝ่รู้ใฝ่เรียน การควบคุมอารมณ์ การพูดที่เหมาะสม



มีมนุษยสัมพันธ์ มีกระบวนการคิด มีวิสัยทัศน์ ช่างสังเกต เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และชี้นำนักเรียนในทางที่ถูก และ 4) ด้านสัมพันธภาพทางสังคม ประกอบด้วย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชน และผู้ปกครอง ร่วมพัฒนาชุมชน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาและนักวิจัยทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้หันมาสนใจศึกษาเพื่อแก้ปัญหการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาการประถมศึกษาและการมัธยมศึกษา 1965 มีนักวิจัยและนักการศึกษาสนใจเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างจริงจังตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา สหรัฐอเมริกาพยายามแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้นด้วยการออกกฎหมาย No Child Left Behind Act of (2002) โดยเน้นว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคลต้องได้มาตรฐาน ไม่มีใครตกหล่นจากเกณฑ์กำหนด ที่ให้ความสำคัญอย่างมาก เป็นเรื่องของการอ่าน นักเรียนทุกคนต้องอ่านออก และเน้นวิชาคณิตศาสตร์เพื่อเสริมการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษ จนทำให้สภาคองเกรสของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional Leadership Act of (2007) เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยกำหนดว่า หน่วยงานที่ออกใบวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตรวจสอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ หน่วยงานฝึกอบรมเตรียมบุคคลที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษา จึงนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership หรือ Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนและผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน (McEwans, 1998)



## 1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของครูต่อที่มีพฤติกรรมของเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึงมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึงใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การเช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามียุทธพลต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999) และ Southworth, 2002) ผลของภาวะผู้นำทางวิชาการแยกเป็นสามประเภทคือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Hallinger and Heck, 1997)

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนหรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการการพัฒนาบุคลากร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู (Debevoise, 1984 ; Wildy and Dimmock, 1993 ; Chell, 2001)

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพและการจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกัน

Dimmock และ Walker (2005) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Leithwood, 2006) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการหากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียน (MacNeill, Cavanagh and Silcox, 2003) ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้มีความสมบูรณ์กว่าและกว้างกว่าเมื่อช่วงเวลาของทศวรรษที่ 1980 เมื่อแรกเริ่มนั้นหมายถึง บทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับ ติดตามแผนการสอน และประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น และเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (King, 2002 ; Lashway, 2002) ความสนใจ



เปลี่ยนจากการสอนไปเป็นการเรียนรู้ และในปัจจุบันนี้คนส่วนหนึ่งนิยมเรียกว่า “ผู้นำการเรียนรู้” มากกว่าที่จะเรียกว่า “ผู้นำทางวิชาการ” (Erker, DuFour and DuFour, 2002)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของครูที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาวิชาชีพและการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้

## 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเรียนการสอน

การศึกษาเชิงลึกการรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน (Larson-Knight, 2000 ; Blasé and Blasé, 1999) ข้อค้นพบของ Blasé and Blasé (1999) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับแจ้งจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้นและใส่ใจกับกระบวนการการสอนมากขึ้น และครูใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกปลอดภัย ในทางตรงข้าม ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใส่ใจกำกับติดตาม และไม่ให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน มีผลกระทบทางลบจากครูและการปฏิบัติการในห้องเรียน ครูที่มีผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะรู้สึกถึงการถูกทอดทิ้ง ความโกรธ และความไร้ประโยชน์ รวมทั้งมีความไว้วางใจและเคารพต่อผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่ำ การให้แรงบันดาลใจและควมมีประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับต่ำพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการพัฒนาครูซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน (Larson-Knight, 2000) ผู้นำที่แจ้งคณะครูเกี่ยวกับแนวโน้มและเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา และการประชุมต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ใช้การสืบค้นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครู ร่วมกับครูตั้งเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมครูในการใช้วิธีการหลากหลาย ใช้วัสดุอุปกรณ์หลากหลายใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลาย ใช้การปฏิบัติการสะท้อนความเห็น และใช้เทคโนโลยีหลากหลายในห้องเรียน สิ่งนี้ยังผลทำให้เพิ่มสัมฤทธิ์ของ นักเรียนได้ (Sheppard, 1996)

Locke และ Latham (1990) ยืนยันว่า การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยอ้างว่า เป้าหมายช่วยเพิ่มความสนใจที่จะให้ไดงาน



ช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน ยืนกรานอย่างแข็งขันที่จะไปสู่ผลสำเร็จและเพิ่มการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ ที่กล่าวมานี้ก็เห็นได้จากหน่วยงานสองหน่วยที่สัมพันธ์กันหลวม ๆ เช่นโรงเรียนสาธารณะ (Public schools) Bookbinder (1992) ได้อธิบายว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อย ๆ โดยที่ผู้นำทางวิชาการส่งเสริมความรับผิดชอบตรวจสอบได้ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนกับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมจะช่วยให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางวิชาการนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Bookbinder, 1992 ; Hallinger and Heck's (1997) ได้ศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ข้อค้นพบสนับสนุนว่า มีความจำเป็นจะต้องมีรูปแบบของภาวะผู้นำทางวิชาการ (A model of instructional leadership) ที่ได้ผลโดยอาศัยตัวแปรกลาง เช่น การมุ่งเน้นทางวิชาการ เพื่อที่จะให้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

### 3. ทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21

ในช่วงศตวรรษที่ 21 นี้ มีทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ทศนะ และแนวทางใหม่ในการเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

#### 1. ทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative perspective)

ในช่วงเวลาเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ความเป็นผู้บริหารโรงเรียน (Principal ship) ถูกมองว่าเป็นตำแหน่งที่ซับซ้อน เป็นภาวะผู้นำหลายหน้า ที่เต็มไปด้วยความคลุมเครือ ปัญหาและข้อจำกัด

Marsh (2000) ได้เขียนเอาไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการเพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอสำหรับทิศทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มุมมองนั้นที่เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการแบบสั่งโดยตรงและมีศูนย์ให้คำปรึกษานี้ ไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงตามเงื่อนไขเวลาและภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน แนวคิดนี้ยังสกัดกั้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่สั่งสมวัฒนธรรมและความเชี่ยวชาญที่ต้องการ ข้อความของ Marsh ทำให้เห็นชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความคิดโดยรวมเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการเปลี่ยนไป ข้อความของเขาแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ผู้คนคาดหวังว่าผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันจะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร จุดเน้นได้เปลี่ยนจากการบริหารจัดการและการนิเทศไปสู่ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และการเรียนรู้ ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจให้คนอื่นช่วยปรับเนื้อหาและเงื่อนไขการเรียนรู้ของพวกเขาด้วยวิธีที่เข้าใจง่ายตามสภาพขององค์กร (Elmore, 2002) แนวคิดนี้ใช้ได้กับทั้งนักเรียนและผู้ใหญ่ “ผู้บริหารโรงเรียนและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันเป็นผู้นำหลักในโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับการเรียกร้องให้ใส่ใจกับการบริหาร



จัดการโดยอาศัยความคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ แบบการศึกษา หรือแบบกระจาย ที่เน้นบทบาทผู้นำ  
ทีมการสอน (Grogan and Andrews, 2002)

Lambert (2002) ได้บรรยายว่า ความเป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่  
เป็นเอกลักษณ์ในโรงเรียน เพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเข้าถึงระบบทั้งโรงเรียน มีอำนาจทาง  
องค์การและประวัติศาสตร์ และมีแรงผลักดันให้บรรลุความคาดหวังของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน  
ภาระงานที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนคือการทำงานกับผู้ใหญ่ในโรงเรียน เพราะว่า ครู ซึ่งไม่ใช่  
ผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องรับผิดชอบต่อการสอน Lambert สนับสนุนการรับรู้และการสร้างขีด  
ความสามารถด้านภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ทั้งหมดในโรงเรียน Lambert ได้ทำรายการสมมติฐานเพื่อ  
สนับสนุนทัศนะภาวะผู้นำโรงเรียนนี้ สรุปว่า ทุกคนมีความรับผิดชอบ มีสิทธิ์และขีดความสามารถที่จะ  
เป็นผู้นำ และว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดึงภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นออกมานั้นคือสภาพแวดล้อม  
ของผู้ใหญ่ Lambert กล่าวว่า ถ้าโรงเรียนดำเนินการให้ ผู้บริหารโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ ผู้ปกครอง  
จำนวนมากและนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนในงานที่เป็นภาวะผู้นำ ก็เป็นไปได้มากกว่า โรงเรียนมีขีด  
ความสามารถด้านภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้บรรลุผลการเรียนของนักเรียนในระดับสูง

Drago-Severson (2004) เห็นสอดคล้องกับ Lambert โดยยอมรับ  
ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และได้บรรยายไว้ว่า วิธีการแบบร่วมมือทำให้เข้าถึงสารสนเทศ  
ที่มีอยู่และเข้าถึงแนวความคิดที่เป็นทางเลือกได้มากกว่า ช่วยในการสะท้อนการปฏิบัติงาน ช่วยสร้าง  
วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความก้าวหน้า และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้บริหาร  
โรงเรียนโดยวิธีการนี้ เป็นผู้เอื้ออำนวยมากกว่าที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจ เป็นผู้จัดทรัพยากรเพื่อให้งานมี  
ประสิทธิภาพรวมถึงการสร้างโอกาสให้ครูได้สนทนาและสะท้อนความเห็น การตรวจสอบภาวะผู้นำ  
โรงเรียนแบบร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาครูได้อย่างไร Drago-Severson (2004) ได้ทำการวิจัยเชิง  
คุณภาพเพื่อที่จะกำหนดว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นอย่างไรถ้าออกแบบให้สนับสนุนการพัฒนาครู  
การศึกษาวิจัยของ Drago-Severson แสดงการยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนสำคัญในการ  
ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและในการกำหนดว่าโรงเรียนต้องทำอะไรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครู  
การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาครูก็คือการส่งเสริมการเรียนรู้ของ  
นักเรียนเช่นกัน จากการค้นพบของงานวิจัยทำให้ทราบว่า นี่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่มุ่ง  
การเรียนรู้แบบใหม่ โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการคือ การทำงานเป็นหมู่คณะ การให้บทบาท  
ภาวะผู้นำ การเรียนรู้แบบสืบค้น และการกำกับติดตาม ข้อค้นพบเหล่านี้ช่วยในการปรับไปสู่รูปแบบ  
ภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในสถานะที่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญน้อยลง  
หรือใช้อำนาจน้อยลงและอยู่ในบทบาทที่ใช้ภาวะผู้นำร่วมกับคนอื่น ๆ ในโรงเรียน ภาวะผู้นำแบบ  
ร่วมมือแตกต่างอย่างมากจากภาวะผู้นำทางวิชาการประเภทที่ใช้อำนาจเหนือหรือสั่งหรือควบคุม



การสร้างและยอมรับขีดความสามารถทางภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นเป็นเรื่องในทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist theory) ที่ต้องการการสร้างความหมายและสร้างความรู้สักโดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น Lambert (2002) ได้นิยามภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist leadership) ว่าเป็นกระบวนการต่างตอบแทน ที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานการศึกษาได้สร้างความหมายที่นำไปสู่จุดประสงค์ร่วมในการจัดการศึกษา เป็นเรื่องชัดเจนว่า การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับครูเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นไปได้สำหรับโรงเรียนที่จะเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเจตนา เช่นเดียวกับงานวิจัยโดย Spillane, Halverson และ Diamond (2003) เน้นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล เพื่อส่งเสริมความพยายามของครูที่จะเปลี่ยนการปฏิบัติการสอนและการยอมรับผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบของต้นทุนต่าง ๆ เช่น ต้นทุนมนุษย์ ต้นทุนทางสังคม ต้นทุนทางวัฒนธรรม และต้นทุนทางเศรษฐกิจ

Mitchell และ Castle (2005) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อตรวจสอบความเข้าใจและการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องซับซ้อนและคลุมเครือมาก ผู้บริหารโรงเรียนกล่าวถึงงานของตนเองว่า “เป็นการเลี้ยงตนเองบนเส้นเชือกที่ชิงไวให้ตึง” (Balancing on a tightrope) และพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีประสิทธิผลมากกว่าการสร้างบรรยากาศทางปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูทำงานการสอนด้วยกัน สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าสำคัญก็สำคัญกับครูลำดับต้นของโรงเรียนไปด้วย 3) ผู้บริหารโรงเรียนระบุโครงสร้างสองแบบคือ โครงสร้างตามระบบระดับ (System-level structures) ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้ และโครงสร้างภายในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดึงความสนใจของครูไปสู่การเรียนการสอน ข้อค้นพบโดยรวมจากงานวิจัยนี้ ไม่พบว่ามีคำนิยามหรือรูปแบบเดียวของภาวะผู้นำทางวิชาการ แต่ข้อค้นพบก็ยืนยันว่า สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าสำคัญ คนอื่นในโรงเรียนที่เหลือกก็เห็นว่าสำคัญด้วย ความคิดเห็นนี้สนับสนุนแนวความคิดที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ของ Lambert (2002), Marzano, Waters and McNulty (2005), Warner, Cathy (2005) และคนอื่น ๆ ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นลักษณะสำคัญของบทบาทผู้บริหารโรงเรียน (Mitchell and Castle, 2005) ข้อค้นพบโดยทั่วไปสนับสนุนทัศนะที่ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการทุ่มเทที่ร่วมมือกันระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน ผลของการวิจัยเหล่านี้ ทำให้มองเห็นว่า สาระไม่ได้เน้นที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการได้อย่างถูกต้อง อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนตระหนักว่ากำลังทำอะไรในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่า ในมุมมองกว้าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการก็คือ กิจกรรมทั้งหมดของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ภายใต้ความมีภาวะผู้นำทางวิชาการ กิจกรรมเหล่านี้มีความหมายและมีผล ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจว่า



จะทำให้การกระทำและภาวะผู้นำสอดคล้องกันได้ในแนวทางที่จะสร้างโครงสร้างที่ส่งเสริมภาวะผู้นำในตัวผู้อื่น และมีอิทธิพลต่อการสอนในแนวทางที่จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ผลการวิจัยของ Mitchell และ Castle ยังแสดงให้เห็นว่า ไม่มีรูปแบบเดียวใด ๆ ที่จะเข้าได้พอดีกับภาวะผู้นำทางวิชาการ แทนที่จะเป็นรูปแบบเดียว มิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำก็ควรนำมาเป็นแนวทางสำหรับผู้นำทางวิชาการ งานของผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันคือการเข้าใจว่าจะสร้างและทำงานอย่างไรโดยอาศัยมิติหลากหลายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ให้แก่ นักเรียน จึงมีข้อเสนอแนะว่าหลักสูตรที่ใช้เตรียมผู้บริหารโรงเรียนอาจสนองความต้องการของผู้นำในอนาคตได้ดี โดยการบรรจุการสร้าง การใช้ และผลที่มีต่อกันของมิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัยประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลา

#### 4. ทศนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership perspective)

ทศนะที่เป็นปัจจุบันอีกทศนะหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน McDowelle และ Buckner (2002) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงซึ่งครั้งหนึ่งเป็นเรื่องยกเว้นแต่ปัจจุบันกลายเป็นกฎในวงการศึกษา มีการเขียนถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไว้มากมายที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ Marzano, Waters, ได้วิเคราะห์งานวิจัย 69 งานที่ทำการศึกษาในช่วงปี 1978 ถึงปี 2001 พบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลที่ต้องอาศัยวิธีการคิดใหม่ กลยุทธ์ใหม่ และมุมมองขยาย ผู้นำทางวิชาการที่ต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่แตกต่างอย่างรวดเร็ว นั้น จำเป็นจะต้องใส่ใจอย่างมากต่อหน้าที่รับผิดชอบ 7 ประการ ซึ่งก็คือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงลึก (Deep change) นั้นเอง ได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การสอน และการประเมิน เป็นเรื่องที่ต้องอธิบายได้ในตัวเอง
2. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยการกระตุ้นและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้
3. การกระตุ้นทางปัญญา ทำให้มั่นใจว่า ได้ทำให้ครูตระหนัก รับรู้ทฤษฎีและการปฏิบัติที่เป็นปัจจุบันมากที่สุดในบรรยากาศที่มีการอภิปรายกันเป็นประจำ
4. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและปรับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างเต็มที่และจริงจัง
5. ผู้บริหารโรงเรียนกำกับติดตาม ประเมินผล กำกับติดตามผลกระทบ และควมมีประสิทธิภาพของหลักสูตร โรงเรียนและการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
6. ผู้บริหารโรงเรียนมีความยืดหยุ่น ทำใ้สบายกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่าง และปรับให้เข้ากับสถานการณ์



7. ผู้บริหารโรงเรียนมีอุดมการณ์ มีความเชื่อ สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติการ อันเกิดจากอุดมการณ์และความเชื่อ (Marzano, Waters and McNulty, 2005)

ข้อค้นพบของ Marzano, Waters และ McNulty (2005) สนับสนุนสมมติฐานก่อนหน้านี้ของ McDowelle และ Buckner (2002) ที่ชี้ให้เห็นว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลง
2. การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยากสำหรับรายบุคคลและองค์กร
3. ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและวางแผนอย่างระมัดระวังเมื่อทำการเปลี่ยนแปลง
4. ทักษะสำคัญทำให้ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างได้ผล

5. การเปลี่ยนแปลงไม่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทันทีทันใด

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว McDowelle และ Buckner (2002) ยังได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านนี้ผูกติดกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของรายบุคคลในองค์กร และขึ้นอยู่กับระดับความสบายของบทบาท และตำแหน่งในองค์กร ผู้คนในองค์กรมักจะรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งขัดขวางต่อสิ่งที่พวกเขาสร้างขึ้นไว้ในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากคืออารมณ์ของคนที่เกี่ยวข้อง อารมณ์เหล่านี้มีผลมาจากความจริงที่ว่า ความเป็นจริงแบบเก่าและสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์แบบเก่าจะต้องหมดไปเสียก่อน ก่อนที่สิ่งใหม่จะถูกสร้างขึ้นมาแทน หรืออาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความรู้สึกถึงความสูญเสียที่ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ร่วมงานรับมือให้ได้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า โดยอาศัยกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ความคิดนี้สอดคล้องกับผลกระทบทางลบต่อวัฒนธรรม การสื่อสาร ระเบียบ และปัจจัยป้อนเข้า แนวความคิดเกี่ยวกับอารมณ์ของ McDowelle และ Buckner (2002) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Spillane, Halverson และ Diamond (2003) เกี่ยวกับนัยสำคัญของรูปแบบต้นทุนที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของครู Spillane และเพื่อน กล่าวถึง ต้นทุนทางวัฒนธรรมว่าเป็นอารมณ์ภายในที่แสดงให้เห็นชัดเจนในรูปแบบที่เป็นและที่กระทำกับผู้อื่น McDowelle and Buckner ยืนยันว่า ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally intelligent) เหมือนกับผู้นำที่ใช้ความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับอารมณ์ที่ผู้อื่นรู้สึกว่ามีประสิทธิผลมากกว่า ข้อความที่กล่าวมาเมื่อรวมกันแล้วทำให้เราทราบถึงความซับซ้อนของภาวะผู้นำทางวิชาการและชี้ให้เห็นว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้คนนั้น อาจถือว่าเป็นส่วนฐานรากของหลักสูตรใดก็ได้ที่ออกแบบเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียน

จากงานวิจัยตามที่ได้เสนอมานี้ เห็นได้ชัดเจนว่า แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะยังคงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนยังคงมีความซับซ้อนมากขึ้น



และได้งานจากการสั่งแบบผู้จัดการ และการควบคุมให้เป็นหนึ่งจากการร่วมมือและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในตารางข้างล่างนี้ แสดงลักษณะตรงข้ามของทัศนะดั้งเดิมของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่ก่อนปี 1990 และทัศนะใหม่ที่เป็นที่ต้องการมากขึ้นตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา

ตาราง 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ทัศนะดั้งเดิมและทัศนะใหม่

ทัศนะดั้งเดิม ก่อนปี 1990 (Traditional Perspective --Pre 1990)	ทัศนะใหม่ หลังปี 1990 (Modern Perspective --Post 1990)
รักษาสถานภาพปัจจุบัน (Maintain status quo)	นำการเปลี่ยนแปลง (Lead change)
พฤติกรรมนิยม (Behaviorism)	การสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism)
บนลงล่าง/สั่งโดยตรง(Top down/direct)	ร่วมมือ/ดำเนินการโดยอ้อม (Shared/indirect)
เน้นการสอน (Focus on teaching)	เน้นการเรียนรู้ (Focus on learning)
การจัดการ (Managerial)	การนำ (Leading)
ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้เชี่ยวชาญเหนือกว่า (Principal viewed as expert and superior)	มีการเปลี่ยนความเชี่ยวชาญในชุมชน การเรียนรู้ (Expertise shared across learning Community)
ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ครอบงำ (Principal dominant)	ครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Teachers empowered)

### 3. ทัศนะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern perspective)

บทบาทผู้นำทางวิชาการจะมีประสิทธิผลได้โดยการรวมองค์ประกอบสำคัญจำนวนมากเช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ความต้องการของผู้ปกครองความต้องการของชุมชนและความต้องการคนทำงานของภาคธุรกิจที่มีทักษะทางปัญญา มากกว่าทักษะที่ใช้มือ การเปลี่ยนจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ไปเป็นทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลและการรับเอามาตรฐานว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะรู้อะไรและควรทำอะไรได้ การเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เป็นปกติวิสัย



เป็นต้น เหล่านี้ มากำหนดเป็นนโยบาย เป็นแนวปฏิบัติ และถือว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็น สิ่งจำเป็นที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า การเตรียมผู้บริหารโรงเรียนจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ของโรงเรียน (Ruffin, 2007)

#### 4. การเตรียมผู้บริหารโรงเรียน (Preparation of school administrators)

งานวิจัยและทฤษฎีจำนวนมากได้ให้แนวทางเปลี่ยนแปลงที่ต้องการในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ที่กำหนดให้เป็นสถาบันเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลและยังให้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการคาดหวังว่า นักเรียนจำเป็นต้องรู้อะไรและต้องทำอะไรได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการสอนที่ได้รับจากโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงที่หวังผลกับนักเรียนนี้ชี้ให้เห็นว่า ครู จะต้องเปลี่ยนวิธีสอน นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการสอนแล้ว Marsh (2000) ; Lambert, (2003) ; Marzano, Waters and McNulty, (2005) ; Wagner and others (2006) และคนอื่น ๆ อีกชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของนักเรียนและวิธีการสอนตามที่คาดหวังมีส่วนทำให้เกิด แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นขั้นตอนที่สมเหตุสมผลที่สามารถคาดหวังได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนของมหาวิทยาลัย ที่สะท้อนให้เห็นความ สอดคล้องของเนื้อหากับประสบการณ์ที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะเป็นการ เตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ความคิดโดยรวมเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำทางวิชาการเปลี่ยนไป จุดเน้นได้เปลี่ยนจากการบริหารจัดการและการนิเทศไปสู่ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) และ เน้นการเรียนรู้ ปัจจุบันนี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใส่ใจให้คนอื่นช่วยปรับเนื้อหาและเงื่อนไขการ เรียนรู้ การให้ครู ผู้ปกครองและนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้บรรลุผลการเรียนของนักเรียน ในระดับสูงได้ วิธีการแบบร่วมมือทำให้เข้าถึงสารสนเทศที่มีอยู่และเข้าถึงแนวความคิดที่เป็น ทางเลือกได้มากกว่า ช่วยในการสะท้อนการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และความก้าวหน้า และเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำในตัวเอง และ มีอิทธิพลต่อการสอนซึ่งจะให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น งานของผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้ ต้องอาศัยมิติหลากหลายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ที่พึงประสงค์ ให้แก่นักเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการที่ต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่แตกต่างอย่างรวดเร็ว นั้น จำเป็นจะต้องใส่ใจ อย่างมากต่อหน้าที่รับผิดชอบ 7 ประการ ซึ่งก็คือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงลึก (Deep change) ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การสอน และการประเมิน 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ทำให้เกิดผลดี ที่สุด โดยการกระตุ้นและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา ทำให้มั่นใจว่า ได้ ทำให้ครูตระหนัก รับรู้ทฤษฎีและการปฏิบัติที่เป็นปัจจุบันมากที่สุดในบรรยากาศที่มีการอภิปราย



กันเป็นประจำ 4) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและปรับสถานภาพปัจจุบัน  
อย่างเต็มใจและจริงจัง 5) ผู้บริหารโรงเรียนกำกับติดตาม ประเมินผล กำกับติดตามผลกระทบและ  
ความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร โรงเรียนและการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน 6)  
ผู้บริหารโรงเรียนมีความยืดหยุ่น ทำใจสบายกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างและปรับให้เข้ากับ  
สถานการณ์ 7) ผู้บริหารโรงเรียนมีอุดมการณ์ มีความเชื่อ สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติการอัน  
เกิดจากอุดมการณ์และความเชื่อนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ก็เปลี่ยนจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยม  
(Behaviorism) ไปเป็นทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ส่งเสริมให้ผู้เรียน  
มีทักษะทางปัญญามากกว่าทักษะที่ใช้มือ การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของนักเรียนและวิธีการสอนตาม  
ที่คาดหวังมีส่วนทำให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นขั้นตอนที่สมเหตุสมผล  
ที่สามารถคาดหวังได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21  
จะเป็นการเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ระดับผลสัมฤทธิ์ของ  
นักเรียนที่สูงขึ้น จึงถือได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า การเตรียม  
ผู้บริหารโรงเรียนจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่มุ่งประสิทธิภาพของ  
งานขององค์การทั้งระบบแบบกว้าง ๆ และส่วนหนึ่งได้กลายมาเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ  
(Instructional leadership) ที่มุ่งประสิทธิภาพของงานทางด้านวิชาการ ทำให้นักการศึกษาและ  
นักวิจัยจำนวนมากหันมาสนใจและทำการศึกษาอย่างจริงจัง โดยต่างก็มีความเชื่อในเบื้องต้นว่า  
จะสามารถช่วยแก้วิกฤติทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ  
ในหลายประเทศประสบปัญหานักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ คิดคำนวณไม่เป็น คิดวิเคราะห์  
สังเคราะห์ไม่ได้ ส่งผลทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา รวมถึงการออกจากโรงเรียนกลางคัน (Drop-  
outs) นักการศึกษา นักวิจัย สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา  
ได้ศึกษาให้แนวคิดและมีข้อกำหนดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายคนได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ  
ทางวิชาการเอาไว้ ดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hoy และ Hoy

Hoy และ Hoy (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนว่า บทบาทที่  
สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนคือเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) แต่ไม่ได้หมายความว่า



ว่าผู้บริหารโรงเรียนคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวผู้บริหารโรงเรียนและจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ที่ดีเยี่ยมในตัว ผู้บริหารโรงเรียนเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด คงไม่มีวิธีการใดวิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะยังผลเช่นนั้นได้ ผู้ที่เป็นผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานและพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการเรียนและการสอน การปรับปรุงการสอนและการเรียนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าสังเกตการณ์พอเป็นพิธีปีละครั้งสองครั้ง ควรจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพอันเกี่ยวเนื่องกับการปรับปรุงการสอน จะปรับปรุงการเรียนของนักเรียนอย่างไร และจะปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร สิ่งบ่งบอกถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่าได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ความชำนาญการ และทีมงานแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำในการใช้ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและอย่างมืออาชีพ แต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเองที่เป็นผู้กำหนดความสำเร็จ การพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนมีความสำคัญเช่นเดียวกันกับการนำด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการก็เกิดขึ้นและมั่นคงขึ้นจากครูนั่นเอง เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน วิสัยทัศน์นี้จะแปลความและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ประการที่ 1 ความเป็นเลิศทางวิชาการควรถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมาก ในโรงเรียนมีงานวิจัยจำนวนมากชิ้นที่ยืนยันว่า การที่โรงเรียนเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของนักเรียน (Goddard, Sweetland and Hoy, 2000 ; Hoy and Sabo, 1998 ; และ Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) ผู้นำทางวิชาการควรสร้างความมั่นใจที่จะให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนที่เป็นระเบียบ จริงจังและเน้นเป้าหมายทางวิชาการที่สูงแต่สามารถบรรลุผลได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อซึ่งทำได้ทั้งด้วยวาจาและการกระทำว่า นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จได้ โดยการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความเอาใจใส่ต่อการทำงานหนักและต่อความสำเร็จทางวิชาการ

ประการที่ 2 ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่ทั้งครูและผู้นำทางวิชาการต้องร่วมมือและช่วยกันดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของนักเรียน บรรยากาศของโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจให้กับครูและนักเรียน และขวัญกำลังใจของครูควรได้รับการกำกับติดตามและประเมินเป็นประจำ โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง



ประการที่ 3 ครูเป็นศูนย์กลางของการปรับปรุงงานการเรียนการสอน ในตอนท้ายครูนั่นเองที่จะสามารถเปลี่ยนและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของตนในห้องเรียน ดังนั้นแรงจูงใจของครูและความมีวินัยในตนเองของครูจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ครูต้องตัดสินใจว่าต้องการที่จะพัฒนา

ประการที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรและ สิ่งของจำเป็นเพื่อให้ครูประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในห้องเรียน ความจริงแล้ว การจัดหา ทรัพยากรให้แก่ครูเป็นบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่แล้ว

ประการที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาดีที่ทันต่อการพัฒนา ล่าสุดเกี่ยวกับการสอน การเรียน การสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการห้องเรียนและการประเมินผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละเรื่องกับครู

ประการสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำในการรับรู้และแสดงความยินดี เมื่อมีความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียนและครู เพราะว่ากิจกรรมเช่นนั้นช่วยเสริมให้วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมความเป็นเลิศทางวิชาการมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

## 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Bossert

ผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Bossert (1988) มีลักษณะดังนี้

1. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น
2. ใช้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น
3. มีความชำนาญในการสอน สังเกตการณ์สอนของครูบ่อยขึ้น นิเทศการสอน และเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานของครู และประเมินผลการทำงานของครูมากขึ้น
4. ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
5. ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนการสอนจากเขตพื้นที่ การศึกษา
6. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นต่อน น้อยลง และลดภาระงานด้านเอกสารของครูลง
7. รู้โครงสร้างของชุมชนและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารของนักเรียน

## 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Krug

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทาง วิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าครอบคลุม กิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้



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

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่า เป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียง การนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธวิธีหลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครู ช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความการประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับและเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของ



นักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่น่าสนใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน (Krug, 1992)

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนด ของ U.S. Department of Education (2005)

กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่า ต้องแสดง ออกว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ให้ถือว่าการสอนและการเรียน เป็นเรื่องสำคัญที่สุดเสมอ ภาวะผู้นำเป็นสมดุของการบริหารจัดการกับวิสัยทัศน์ ทั้งที่ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ งานการเรียนการสอนก็ยังคงต้องเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องจัดเวลาให้

2. การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based reading research) ผู้นำทางวิชาการต้องเป็นผู้รู้ดีโดยอาศัยงานวิจัยเกี่ยวกับการอ่าน และรู้ดีเกี่ยวกับการสอนอ่านที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถเลือกใช้อุปกรณ์การสอน และสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ สามารถช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพครูได้ จะช่วยทำให้ครูรับรู้ตลอดเวลาและจะช่วยให้การกำกับติดตามได้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

3. การเน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตร การสอน การประเมินผลและ มาตรฐาน (Focus on alignment of curriculum, instruction, assessment, and standards) ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียนคือเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัย มาตรฐานเป็นเกณฑ์หลักสูตร การสอนและการประเมิน เหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกันกับมาตรฐาน ก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ ความสอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร และการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อย ๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจทุกระดับจะต้อง อาศัยข้อมูลที่ตรงกับปัญหา เจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ข้อมูลเพื่อช่วย ผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ที่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนโยบายและหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางเน้นงานการเรียน การสอนและเป็นแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้มีหน้าที่กำกับดูแลก็สามารถช่วยครูในการใช้ ข้อมูลเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนและเพื่อชี้ชัดความต้องการของนักเรียนได้



5. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ (Culture of continuous learning for adults) การสอนที่มีประสิทธิผลนั้นเป็นทักษะที่ไม่มีวันสมบูรณ์ ครูทุกคนสามารถใช้เวลาที่เหลือทำประโยชน์เพื่อปรับปรุงการสอนของตนเอง งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลย่อมเห็นว่า การปรับปรุงการสอนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องผู้นำที่เห็นความสำคัญของการคงสภาพการเรียนรู้ย่อมจัดเวลาให้ครูได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเกี่ยวข้องกันนี้ ผู้นำจะคอยติดตาม กำกับและให้การสนับสนุนให้การเรียนรู้ใหม่มีความยั่งยืน (U.S. Department of Education, 2005)

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ MacNeill, MacNeill, Cavanagh และ Silcox (2003) ได้ระบุว่า ผู้นำทางวิชาการมีพฤติกรรมหลายประการ ดังนี้

1. คำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนโดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรม
2. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วม
3. ทำให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อนพันธกิจ
4. นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาการของนักเรียน
5. พัฒนาการสอนของครู
6. เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมในการบริหาร
7. ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู
8. ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป
9. สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน
10. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
11. ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

6. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้



3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้
4. สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ของโรงเรียน

5. ตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้อย่างสูงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนเอง
6. พัฒนาครูแกนนำ
7. พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน
7. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé & Blasé

Blasé และ Blasé (2001) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน แสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared decision making) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัยมีข้อเสนอสำหรับการจัดการการเรียนรู้ของโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นเรื่องต่อไปนี้

1. เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับสำคัญที่สุด
2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์
3. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน
4. สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ

รูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานที่กว้าง (Broad-based model) นี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำทางวิชาการควรผสมผสานการสะท้อนความคิดเห็นและความก้าวหน้าของครูเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความร่วมมือ ที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ที่มีการวิพากษ์ในการทดสอบในหมู่ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาการสอนและการเรียน รูปแบบนี้ยังชี้ให้เห็นอีกว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้

1. สร้างความมั่นใจว่า กระบวนการภายในอันได้แก่ นโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ และการปฏิบัติการสอน เหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้
2. ดำรงสภาพการพัฒนาวิชาชีพครู การพูดคุย การสืบค้น การวิพากษ์ และวิธีการการแก้ปัญหา เพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา
3. แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเฉพาะที่มีในรูปแบบตามหลักการของทฤษฎี และตามที่มีหลักฐานเห็นได้ชัดเจนว่าเกิดผลดีต่อการเรียนรู้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยของ Blasé และ Blasé (2001) สามารถแบ่งออกเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การพูดคุยกับครู



การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และการเอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น แสดงผลตามลักษณะสาระสำคัญได้ ดังนี้

ตาราง 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดผลดีต่อการเรียนรู้

สาระสำคัญ	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
1. การพูดคุยกับครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความไว้วางใจ</li> <li>- พัฒนากลุ่ม</li> <li>- เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ</li> <li>- สนับสนุนการสอนงานกันในกลุ่มเพื่อน</li> <li>- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนในห้องเรียน</li> <li>- ประชุมครูเกี่ยวกับการสอนและการเรียน</li> <li>- มอบงานและอำนาจตัดสินใจแก่ครู</li> <li>- ปรากฏกายให้ครูเห็นเป็นประจำ</li> </ul>
2. การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาวรรณกรรมและโครงการที่ได้รับการพิสูจน์ มาแล้ว</li> <li>- สนับสนุนการปฏิบัติตามทักษะใหม่ การปฏิบัติการเสี่ยง (risk taking) การใช้นวัตกรรม</li> <li>- จัดทางเลือกในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ให้หลักการเกี่ยวกับการเติบโตของผู้ใหญ่ในโครงการพัฒนาครู</li> <li>- ชมเชย สนับสนุนและเอื้ออำนวยแก่งานของครู</li> <li>- จัดหาทรัพยากรให้แก่ครู</li> <li>- สะท้อนความเห็นและให้คำแนะนำ</li> </ul>
3. เอื้ออำนวยให้ครูสะท้อนความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาทักษะการสะท้อนความคิดเห็นให้แก่ครู</li> <li>- สร้างความรู้ทางวิชาชีพและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งทางสังคม ด้วยความร่วมมืออย่างดี</li> <li>- พัฒนาทักษะการวิจัยเชิงปฏิบัติการให้แก่ครู</li> <li>- ให้อำนาจการสืบค้นความรู้</li> <li>- ใช้ข้อมูลในการถาม ในการประเมิน และในการ วิพากษ์ ทั้ง การสอนและการเรียน</li> <li>- ให้ความเป็นอิสระแก่ครูมากขึ้น</li> </ul>

ที่มา : Blasé และ Blasé (2001)



8. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา แห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals)

Lashway (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามข้อกำหนดของสมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติว่า ผู้นำทางวิชาการมีบทบาท 6 ประการ คือ 1) การทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด 2) การตั้ง ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง 3) การเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน 4) การสร้าง วัฒนธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ 5) การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมิน การเรียนรู้ 6) การกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

9. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins และคณะ

Hopkins, Harris และ Jackson (1997) ได้สรุปจากรายงานโครงการพัฒนา โรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มี 1) ความสามารถ แสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับ การเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงหลักการ พฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและดำรงสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ 2) ความเข้าใจขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่จะเกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของ นักเรียน 3) ความสามารถในการแยกแยะระหว่างโครงสร้างการพัฒนาและโครงสร้างการบำรุงรักษา กิจกรรมและวัฒนธรรม 4) การปฐมนิเทศกลยุทธ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างน้อยในระยะ กลางและความสามารถเชิงการจัดการที่เอื้อต่อการใช้การเปลี่ยนแปลงภายนอกให้เกิดประโยชน์ได้ 5) ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของขีดความสามารถขององค์กร เข้าใจบทบาทขององค์กรในการ คงสภาพการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิธีการเพิ่มพูนการเปลี่ยนแปลงนั้น 6) ความมุ่งมั่นในการส่งเสริม การสืบค้นความรู้ โดยเฉพาะด้วยคำถามว่า “อย่างไร” มากกว่าที่จะเป็นคำถามว่า “อะไร” 7) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี 8) ความสามารถในการก่อให้เกิดความเชื่อถือและจัดเสริมแรงทางบวก

10. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย No Child Left Behind

กฎหมาย No Child Left Behind Act of 2001 ของสหรัฐอเมริกาเน้นความ รับผิดชอบของผู้นำโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน โดยยืนยันให้ใช้ โครงการที่มีประสิทธิภาพ และจะต้องให้มีหลักฐานที่แสดงถึงความสำเร็จและความยุติธรรมต่อการ เปลี่ยนแปลงการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญ จัดความ สอดคล้อง จัดทำการประเมิน กำกับติดตาม และเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของนักเรียน

1. การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) งานวิจัย (U.S. Department of Education, 2005) ยืนยันว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดให้งานวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในลำดับต้นนั้นช่วย



เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นได้ ตามปกติแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระพอในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน การจัดลำดับให้งานพัฒนาการเรียนการสอนมีความสำคัญสูงสุดนั้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารจัดการและสร้างความเข้าใจกับเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเช่น การสอนอ่านในระดับชั้นเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดตารางการสอน จัดเวลาพบปะครูแต่ละระดับชั้น จัดเวลาให้ครูได้อบรมพัฒนาอาชีพและกำกับติดตามความก้าวหน้าและกำกับติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการใช้วิธีการตามรูปแบบการวิจัยการอ่านเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically based reading research) ทั้งโรงเรียน สิ่งนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า อะไรคือสิ่งสำคัญในโรงเรียน

2. ความสอดคล้อง (Alignment) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสอดคล้อง ต้องแจ้งให้ครูทราบถึงความสำคัญของความสอดคล้องว่า หลักสูตร การสอนและการประเมินนั้นมีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ต้องแนะนำแนวปฏิบัติตามความสอดคล้องที่มีประสิทธิผล ให้มีการจัดกลุ่มศึกษาหรือการประชุมพบปะด้วยความคาดหวังว่า ครูจะช่วยกันตีความสาระของมาตรฐาน ช่วยกันศึกษาขอบข่ายและลำดับของหลักสูตร แลกเปลี่ยนวิธีการสอนที่มีประสิทธิผล ช่วยกันตรวจสอบประเด็นการประเมิน และช่วยกันวิเคราะห์งานนักเรียนเพื่อทราบความมีประสิทธิภาพของการสอน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน และช่วยให้โครงการอ่านก่อนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

3. การประเมิน (Assessment) ในการประเมินนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเลือกเครื่องมือที่ใช้ทำการประเมินตามแนวทางที่กำหนดโดยโครงการการอ่านมาก่อน (Reading First) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการแจกแบบประเมิน การให้คะแนน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลการประเมินอย่างเหมาะสม ให้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่เป็นประจำเพื่อทราบผลการตัดสินใจต่าง ๆ หรือที่จะตัดสินใจต่อไปอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบายโครงการ และการพัฒนาวิชาชีพของครู ครูอาจต้องการคำแนะนำในการแจกแบบสอบถาม การให้คะแนน การตีความจากข้อมูล และการวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มั่นใจว่า ครูได้รับคำแนะนำตามที่ต้องการ

4. การกำกับติดตาม (Monitoring) การกำกับติดตามถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบ ช่วยทำให้มั่นใจว่า ได้มีการนำโครงการการอ่านก่อนไปใช้ตรงกับความเป็นจริงและให้มั่นใจว่า ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสอนตามข้อมูลที่ชี้วัดและตามที่ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวัง เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลและครูเข้าใจว่าข้อมูลเหล่านั้นบ่งบอกอะไรแล้ว ก็จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนติดตามการทำงานของครูโดยการถามไถ่เยี่ยมห้องเรียน และทบทวนข้อมูลตามลำดับเพื่อยืนยันว่า มีการเปลี่ยนแปลงการสอนเกิดขึ้นและ



กำลังมีความก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตามคำแนะนำของภาชิตโบราณที่ว่า “อย่าได้คาดหวังกับสิ่งที่ไม่ได้ตรวจสอบ” (Don't expect what you don't inspect). หากไม่มีการตรวจสอบงานการเรียนการสอน ผู้นำก็ไม่ควรคาดหวังว่าจะมีการพัฒนา

5. การเรียนรู้ (Learning) ในการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความตรงสอดคล้อง การสอน และการประเมิน จัดเวลาให้ครูได้ร่วมประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพ สะท้อนความคิดเห็นต่อครูอย่างสร้างสรรค์ และให้การสนับสนุนครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลข่าวสารอย่างดีเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู การที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดเวลาให้ครูเพื่อให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและเข้าร่วมในการประชุมสัมมนาพัฒนาวิชาชีพของครูนั้น เป็นการเสริมแรงให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นลักษณะที่เป็นบวกของสภาพการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือคนที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ รู้ดีตลอดเกี่ยวกับความสอดคล้องของเรื่องต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้นำผู้เปิดประตูสู่การพัฒนาโรงเรียนและสู่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น

#### 11. ภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย (Instructional leadership)

กฎหมาย Instructional Leadership Act of 2007 ของสหรัฐ อเมริกา ฉบับนี้ กำหนดให้พัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนด้านทักษะการสอน นอกจากฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนแล้ว กฎหมายนี้ยังเสนอให้รวมเอาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไว้ในการออกเกียรติบัตร และออกใบอนุญาตของรัฐ และกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐ ให้พัฒนาเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในด้านทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ และระบุในคำนิยามผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องเป็นผู้มีคุณภาพสูง (Highly qualified principal-HQP) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง 1) แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงทักษะด้านความรู้และทัศนคติที่ต้องการต่อการนำการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องใช้ประโยชน์จากผลรวมของการวิจัยทางวิชาการ การใช้การกระตุ้นเชิงพัฒนา การสะท้อนตนเองการเป็นพี่เลี้ยงและการฝึกงาน และ 3) แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหาร การสร้างและรักษาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ระดับมืออาชีพที่ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาและต่อการจัดการสอนให้นักเรียนทั้งหมดเพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น กฎหมายนี้เน้นมาตรฐานภาวะผู้นำทางวิชาการ (GovTrack.us. H.R. 3441-110th Congress, 2007)

12. แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Maryland State Board of Education (2005) ได้กำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland (Maryland Instructional Leadership Framework) ประกอบด้วยผลลัพธ์ 8 ประการ ได้แก่ 1) อำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษา 2) ร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) ติดตามดูแลความร่วมมือด้าน



หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกต และประเมินผลของครู 5) สร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 6) ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 7) มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา ซึ่ง Maryland State Board of Education ได้นำเสนอแผนผังซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเอกสารพื้นฐานกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland โดยมีรายละเอียดดังนี้

12.1 การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ให้มีคุณค่า ทำทนาย และเหมาะสมกับโรงเรียน สังคม และความต้องการพัฒนาของผู้เรียน สร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

12.2 การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องอย่างกลมเกลียวกัน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทำงานเป็นทีม มีความคาดหวังสูงเพื่อให้ผู้เรียน และครูได้มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองมีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

12.3 การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม ดูแลให้ความร่วมมือกับบุคลากร และส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมมือกันในการนำหลักสูตรไปใช้ ด้วยการมีส่วนร่วมในการสนทนากับครูเกี่ยวกับมาตรฐาน การเรียนรู้ หลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้สร้างข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนด้วยการอ่าน การเขียน การริเริ่ม และการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูบูรณาการการวิจัยวิธีการจัดการเรียนการสอนกับการสอนในชั้นเรียนประจำวัน สร้างความมั่นใจให้กับครูด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีเป้าหมาย และมีการประสานสัมพันธ์กัน ยกย่อง ชมเชยผลงานของครูที่แสดงถึงการเรียนรู้ใหม่ ใช้การประเมินผลเป็นการวัดความรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

12.4 การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน



### 12.5 การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหาร

สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน การสอนด้วยการสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา ค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของ ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

### 12.7 การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหาร

สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นฐานด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับ เป้าหมายของการปฏิรูปสถานศึกษา เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงานปกติ ประจำวัน มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของ ทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ

### 12.8 การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหาร

สถานศึกษาสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำ ด้านการเรียนการสอนกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพ และความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

### 12.9 การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือ

กับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้เข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถี ชีวิตของโรงเรียน กระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 13. แนวคิดภาวะผู้นำของ Brown, Choi และ Herman (2011)

ในทำการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับข้อสรุปและการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของ The HOPE Foundation ทางโรงเรียนของผู้เรียนโดยการสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับครู ผู้บริหาร ในรายงานวิจัยของ สถาบันการวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกาในปี 2011ซึ่งกล่าวถึงในการปฏิรูป การศึกษาและการปฏิรูปโรงเรียนสิ่งสำคัญคือการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำทางวิชาการ (Courageous Leadership Academy : CLA)ให้กับผู้บริหาร และครูโดยมีหลักการสำคัญ 6 หลัก (Failure is Not an Option (FNO) ประกอบด้วย

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ (Developing core mission, vision, values, and goals)



## 2. การประกันคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคน

อย่างมีระบบ

## 3. การสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน

4. การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Using data to guide decision making and continuous improvement)

5. การสร้างความร่วมมือระหว่างครอบครัวและชุมชน (Gaining active engagement from family and community)

6. การสร้างและผดุงความสามารถทางผู้นำ (Building sustainable leadership capacity)

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู

ในปัจจุบันภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์กรใด ๆ หากขาดภาวะผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์กรนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์กรซึ่งประกอบไปด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไม่ประสานกัน และเกิดความขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องมาจาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมา มักสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีภาวะผู้นำนั่นเอง (จิตพร ดนัยโชติ, 2549) เช่นเดียวกับสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา เยาวชนของชาติให้มีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำให้สถานศึกษาได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมเป็นผลมาจากการที่สถานศึกษา มีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำ ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นที่จะต้องมีความรู้แต่ต้องพัฒนาครู ในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำอีกด้วย ดังที่ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นจำเป็น ในทุก ๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็ต้องถูกสร้างให้มีภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน สำหรับการนำภาวะผู้นำครูไปใช้ในสถานศึกษาจะเป็นภาวะผู้นำที่อยู่ในบริบทของภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ของการเสริมพลังอำนาจให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำครู

การกล่าวถึงคำนิยามของ “ภาวะผู้นำครู” ได้มีการกล่าวกันไว้อย่างกว้างขวางแต่ เป็นที่ทราบกันดีว่าเป็นส่วนใหญ่เป็นการขยายความเชื่อจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม การขยายขอบข่าย กว้างมากกว่าภาวะผู้นำครูในห้องเรียน เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำครูซึ่งครูจะมีความรับผิดชอบมาก



ขึ้นต่อการตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นอกห้องเรียน (Blase and Blase, 2001 ; Fullan 1996) จากการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาและความเป็นครูมืออาชีพที่ผ่านมาได้เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำครูมีเหตุผลที่แตกต่างไปจากความเข้าใจของภาวะผู้นำสถานศึกษาแบบดั้งเดิม 2 ประการ ประการแรก เป็นเพราะภาวะผู้นำครูเป็นการทำให้ภาวะผู้นำเท่ากันกับผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา การมุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคคลและการก้าวข้ามขอบเขตขององค์กรออกไป ประการที่สอง ภาวะผู้นำครูจะมองภาวะผู้นำว่าไม่ได้เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่อย่างสิ้นเชิง แต่เป็นมากกว่านั้น กล่าวคือ เป็นพลังระหว่างปัจเจกบุคคลต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา (Hargreaves, 1994 ; Fullan, 1996)

Katzenmeyer และ Moller (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ครูผู้ที่เป็นผู้นำ โดยนำทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียน และผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานทางการศึกษา (teachers who are leaders lead within and beyond the classroom, identify with and contribute to a community of teacher learners and leaders and influence others towards improved educational practice) เช่นเดียวกับ Nussbaum-Beach (2007) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูเป็นมากกว่าการนำนักเรียนและการเป็นครูที่ดี แต่ภาวะผู้นำครูรวมไปถึงการนำนอกห้องเรียนและการนำครูคนอื่น ๆ ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำครูก็ไม่ใช่ภาวะผู้นำอันเกิดจากอิทธิพลของผู้บริหาร

Wesley (1991) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เปลี่ยนแปลง ให้ทำในสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงในเวลาปกติโดยปราศจากอิทธิพลของผู้นำ เช่นเดียวกับ Leithwood, Jantzi's และ Steinbach (2003) ศึกษาและสรุปไว้ว่าภาวะผู้นำครูสำคัญกว่าอิทธิพลต่าง ๆ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างมาก รวมทั้งมุ่งเน้นไปที่ความร่วมมือรวมพลังของครู ดังที่ Boles และ Troen (1994) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำครูเป็นรูปแบบของกลุ่มภาวะผู้นำ ซึ่งครูจะพัฒนาความรู้ความชำนาญโดยการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือรวมพลัง ภาวะผู้นำครูมีรูปแบบหรือนัยเช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือ หรือภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Harris and Lambert, 2003 ; Frost and Durrant, 2003) ภาวะผู้นำครูเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่บุคลากรด้านการสอนในระดับต่างๆ ภายในสถานศึกษามีโอกาสในการนำ (Harris and Lambert, 2003) รูปแบบของภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างสถานการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลได้ทำงานร่วมกัน และได้เรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้าง และกลั่นกรองความหมายที่มีคุณค่า และมีการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม ภาวะผู้นำครูเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นเขตของพฤติกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งดำเนินการร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษาหนึ่งๆ ลักษณะและเป้าหมายของภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในรูปแบบของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคลากรภายในสถานศึกษาทำงานไปด้วยกัน มีการสร้างความหมายและความรู้



ร่วมกันอย่างร่วมมือรวมพลัง (Lambert, 1998) จากทัศนะข้างต้น Gronn (2000) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลื่นไหล (Fluid) และเกิดขึ้นได้เอง (emergent) ภายในสถานศึกษามากกว่าที่จะเป็นปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Fixed phenomenon)

Ash และ Persall (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูเป็นการตระหนักถึงความคิดที่ว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถนำได้เป็นสำคัญ และเป็นรูปแบบหนึ่งของกิจกรรมซึ่งสามารถกระจายออกไปหรือแบ่งปันกันได้ ภาวะผู้นำครูเป็นแกนหลักของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างสมบูรณ์ที่สุด เนื่องจากเป็นสมมติฐานที่อยู่บนการทำงานของครูที่ให้ความร่วมมือรวมพลัง นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การลงทุนในสถานศึกษาเพื่อให้อยู่ในฐานะ ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการเปิดโอกาสที่ดีเยี่ยมที่สุดสำหรับครูได้ปลดปล่อยศักยภาพต่าง ๆ และความสามารถต่าง ๆ ทางภาวะผู้นำที่มีอยู่ในกลุ่มครูออกมา

ส่วนในมิติทางบทบาทภาวะผู้นำครู Harris และ Muijs (2005) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำครูคือ บทบาทของคนกลางระหว่างสองฝ่าย บทบาทภาวะผู้นำแบบร่วมมือ บทบาทการไกล่เกลี่ยหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำครู คือ ความร่วมมือรวมพลัง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำครูเป็นสมมติฐานที่อยู่บนแนวคิดของการกระจายอำนาจในสถานศึกษา โดยเปลี่ยนจากการใช้อำนาจตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา มาเป็นการใช้อำนาจร่วมกัน รูปแบบของภาวะผู้นำครูจะเป็นการกระจายพลังและกระจายอำนาจภายในกลุ่มของบุคลากรทางการสอน มิติสำคัญของภาวะผู้นำครูจะมุ่งเน้นไปที่วิธีการทำงานของผู้ร่วมงานที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน ภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจ และการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดการพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นโดยผ่านภาวะผู้นำครุนั้น Harris และ Muijs (2005) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การเข้าไปเกี่ยวข้องกับการแสดงความเป็นมืออาชีพ แนวใหม่ (New professionalism) ซึ่งครูจะมีความเป็นอิสระ (Autonomy) และการชี้นำตนเอง (Self-direction) มากขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำครู คือ การผนึกกำลังของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเข้าด้วยกันอย่างจริงจังเพื่อให้เชื่อมต่อการส่งเสริมการสอนและกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างได้ตรงตรงมาแล้ว รวมไปถึงบุคลากรสนับสนุนที่ไม่ได้ทำการสอนด้วย ส่วนมุมมองของภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การน่านอกห้องเรียน และการนำครูคนอื่น ๆ โดยปราศจากการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ



ต่อการตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เข้าร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน และให้ความร่วมมือร่วมพลังในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจ (trust) การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอันดับแรก

## 2. แนวคิดและหลักการของภาวะผู้นำครู

ในยุคปัจจุบันภาระงานด้านการเรียนการสอนสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติงานทางวิชาชีพที่มีมาตรฐานสูง วิชาชีพครูถือว่าเป็นวิชาชีพหลัก เป็นตัวแทนหลักของการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมฐานความรู้ ถ้าปราศจากครู หรือปราศจากความสามารถของครูแล้ว สภาพสังคมในอนาคตจะผิดรูปผิดร่างไปจากปัจจุบัน หรือกลายเป็นสังคมที่ไม่พึงประสงค์เพราะครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาเยาวชนผู้ซึ่งเป็นอนาคตของชาติให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของการศึกษา โดยเป็นผู้ที่สามารถคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับตัว แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข แต่อย่างไรก็ตาม การนำมาตรฐานทางการศึกษามาใช้ในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าประชาชนเริ่มที่จะบ่นหรือแสดงความไม่พอใจเกี่ยวกับความขาดแคลนครู และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแรงบันดาลใจในชั้นเรียน (Hargreaves and others, 2001) ดังนั้นน่าจะถึงเวลาแล้วที่จะต้องกระตุ้นให้หน่วยงานทางการศึกษาได้คิดให้ลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning) องค์ความรู้ทางวิชาชีพ (Professional knowledge) และสถานภาพทางวิชาชีพ (Professional status) ควรจะมีลักษณะอย่างไรสำหรับครูรุ่นใหม่ผู้ที่จะเป็นกำหนดแนวทางในการจัดศึกษาให้เหมาะสมกับยุคสมัย (Hopkins, Harris and Jackson, 1997) การสนับสนุนช่วยเหลือให้ครูเรียนรู้อย่างเหมาะสม ครูเหล่านี้ก็จะไปช่วยนักเรียนให้เรียนรู้อย่างเหมาะสมเช่นกันซึ่งเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่เป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำ และเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างครูด้วยกันเอง (Hargreaves, 1994)

ปัญหาที่ทำให้การพัฒนาการศึกษามักไม่สัมฤทธิ์ผล เป็นเพราะในการพัฒนามักจะมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ หรือโครงสร้าง ดังที่ Harris (2002) กล่าวไว้ว่า ลักษณะปัญหารุนแรงที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาไม่ได้เกิดจากการสนับสนุนการปฏิรูปโครงสร้างที่ไม่เป็นไปอย่างแพร่หลาย แต่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ไม่เป็นผล ได้แก่ การลงทุนในการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการก่อให้เกิดชุมชนกลุ่มต่างๆ ในการทำงาน และความร่วมมือร่วมพลังจากการอภิปรายเกี่ยวกับความสมดุลของอำนาจการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่างก็เห็นว่าควรปรับเปลี่ยนจากการกำหนดมาตรฐานที่ไร้จิตวิญญาณ (Soulless standard dictation) และการมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ไปสู่วัฒนธรรมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้าง เช่น การเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่เป็นหุ้นส่วนกัน และการรวมตัวจัดตั้งกลุ่มต่างๆ รวมไปถึงควร



ปรับเปลี่ยนมุมมองทางภาวะผู้นำจากผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด ไปสู่มุมมองทางภาวะผู้นำซึ่งมีการกระจายภาวะผู้นำและอำนาจต่าง ๆ ให้เข้าไปสู่ห้องเรียนไปสู่การเข้าร่วมรับผิดชอบในการกระทำและภาระงานต่าง ๆ ทางภาวะผู้นำของครู

นอกจากนี้ Harris และ Muijs (2005) ได้กล่าวถึง ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาที่ชัดเจนว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษา ส่วนใหญ่มักจะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสันนิษฐานว่าความสามารถหรือทักษะทางภาวะผู้นำของปัจเจกบุคคลเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา ส่วนความคิดเห็นในประเด็นที่แตกต่างจากเรื่องของตำแหน่ง ซึ่งมีบุคคลที่เห็นว่าความสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นได้นั้น คือ การร่วมสร้าง (Co-constructed) และรูปแบบของภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของ “ภาวะผู้นำแบบการสร้างความรู้ (Constructivist leadership)” (Lambert, 1998) โดยภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการที่ครูมีการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน และร่วมกันสร้างความหมายและความรู้อย่างร่วมมือรวมพลัง แนวทางการสร้างความรู้ไปสู่ภาวะผู้นำนั้นเป็นการสร้างโอกาสต่าง ๆ ใน การออกสู่ภายนอกสถานศึกษา และนำมาซึ่งการรับรู้ต่าง ๆ การสืบค้นเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ และก่อให้เกิดความคิดต่าง ๆ ขึ้นมาในเวลาเดียวกัน มีการแสวงหา การไตร่ตรองและการสร้างความรู้ลึกซึ้งของการทำงานที่อยู่บนความชัดเจนของความเชื่อต่างๆ ร่วมกัน ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ และการคิดการกระทำที่สร้างสรรค์ออกมาจากความเข้าใจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนี้คือ สารสำคัญของภาวะผู้นำครูในเชิงปฏิบัติการ (Teacher leadership in action)

นอกจากนี้ ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากรรณกรรมด้านการพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นซึ่งชี้ให้เห็นเช่นเดียวกันว่า การพัฒนาสถานศึกษาสำเร็จได้โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Interchange) อยู่ตลอดเวลา มีการเสวนาทางวิชาชีพ (Professional dialogue) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งยังมีแนวทางการทำงานที่กระตุ้นครูให้ทำงานไปพร้อม ๆ กับการไปสู่เป้าหมายร่วม และมีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าครูจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนครูคนอื่น ๆ และทำงานเกี่ยวกับสถานศึกษาไปในเวลาเดียวกันสอดคล้องกับ (Hopkins, Harris and Jackson, 1997) ให้ข้อสังเกตว่า สถานศึกษาต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างสภาวะแวดล้อมของการร่วมมือรวมพลังซึ่งกระตุ้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration learning) เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำครู เนื่องจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นวิธีการที่บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือรวมพลังในการทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วม โดยมีการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการสืบค้นร่วมกัน ได้ศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น



และสร้างความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ การเรียนรู้ร่วมกันสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Internal relationship) ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเองภายในกลุ่ม รวมไปถึง การสร้างความสัมพันธ์ภายนอกกลุ่ม (External relationship) ซึ่งเกิดจากการสร้างความรู้ หรือสร้าง งานที่จำเป็นต้องอาศัยการช่วยเหลือสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ในกระบวนการจัดการ กับข้อมูลสารสนเทศฐานของการสืบค้น ครูจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Clark และ Mayer (2003) ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaboration as dialogue) เป็นจุดเด่นที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือรวมพลัง ซึ่งต้องเข้าใจในงานของกันและกัน และร่วมกันดำเนินงาน เช่นเดียวกับ Anuradha (อังคินันท์ อินทรกำแหง, 2547) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการเรียนรู้ที่มีสัมฤทธิ์ผลที่สูงกว่าการทำงานคนเดียว เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดประสบการณ์ในกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความ สนใจร่วมกันทุกคนมีโอกาสในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันรับผิดชอบในการเรียนรู้ ของกลุ่มและส่งเสริมการคิดวิพากษ์ (Critical thinking) โดยไม่มีการแข่งขันกันในการทำงานเกิดเป็น พลังของกลุ่ม อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความสามารถคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งต้องมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ Meyers (1991) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการมุ่งที่กระบวนการทำงานด้วยกันโดยผ่าน กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกด้วยตนเอง ซึ่งมีการวิเคราะห์วิพากษ์พูดคุยกันในกลุ่ม และมีการ ตอบสนองโดยตรงจึงเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เช่นเดียวกับ อังคินันท์ อินทรกำแหง (2547) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีโครงสร้าง การทำงานที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน โดยทุกคนจะต้องเคารพในสิทธิ และ ความสามารถอันโดดเด่นของสมาชิกแต่ละคน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และยอมรับในหน้าที่ รับผิดชอบของตน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่สอดคล้องกันพอดีอย่าง ลึกซึ้งผ่านความร่วมมือกัน (Cooperation) และก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของสมาชิกดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า แนวคิดของภาวะผู้นำครู จะมุ่งเน้นไปที่การร่วมกันทำงานของบุคลากรครูใน สถานศึกษาอย่างร่วมมือรวมพลัง โดยมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังและทำให้ครูมีแรงจูงใจในการ เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันในการร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้ และ ร่วมกันดำเนินงานให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานตามเป้าหมาย

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำครู

Harris และ Lambert (2003) กล่าวว่า ในทางตรงข้ามกับความคิดดั้งเดิมของ ภาวะผู้นำนั้น ภาวะผู้นำครู คือ ลักษณะในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งครูพัฒนาทักษะ เชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกัน เช่น ครูอาจทำงานด้วยกันในการจัดกิจกรรมที่เน้น



ยุทธศาสตร์การอ่านออกเขียนได้ หรือคณะครูที่ร่วมกันเตรียมวัสดุอุปกรณ์ หรือจัดเตรียมแหล่งความรู้ใหม่สำหรับประเด็นความรู้ใหม่ ๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำครูจึงเป็นการรวมขอบข่ายหลัก ๆ ของบทบาทภาวะผู้นำไว้ 3 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำต่อครูคนอื่น ๆ โดยการฝึก (Coaching) การแนะนำ (Mentoring) การนำในการทำงานกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยงของครูใหม่หรือครูที่มีประสบการณ์น้อย
2. ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติการ ในภาระหน้าที่ที่เป็นศูนย์กลางสู่การปรับปรุงการเรียนรู้และการสอนให้ดีขึ้น เป็นผู้นำของทีมพัฒนาสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำด้านวิธีการสอน โดยการพัฒนาและการออกแบบรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นนักพัฒนาหลักสูตร นักเขียนที่อดทน และนักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงไปสู่ห้องเรียน

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำนิยามมิติของบทบาทภาวะผู้นำครูไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น การอยู่ภายใต้การดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Undertaking action research) (Ash and Persal, 2000) การริเริ่มการจับคู่กันสังเกตการณ์ห้องเรียน (Instigating peer classroom observation) และการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือในสถานศึกษา (Lieberman, Saxl and Miles, 2000)

Harris และ Lambert (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูเป็นการให้ความสนใจเป็นอันดับแรก ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงและการสอนในสถานศึกษา มุ่งเน้นไปที่การปรับการเรียนรู้ และรูปแบบของภาวะผู้นำที่อยู่บนหลักการของการพัฒนา และความก้าวหน้าของการร่วมมือกันทำงานอย่างมืออาชีพ ภาวะผู้นำครูไม่ใช่บทบาทที่เป็นทางการ ไม่ใช่เขตของหน้าที่การทำงาน หรือความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำเป็นมากกว่ารูปแบบของการปฏิบัติงานที่ครูได้รับพลังอำนาจนำไปสู่การพัฒนาซึ่งส่งผลทางตรงต่อคุณภาพของการสอนและการเรียนรู้ ครูสามารถนำได้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ทั้งการสนับสนุนหรือช่วยเหลือชุมชน และการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา อีกทั้งยังเสนอแนวความคิดว่าการกระจายทักษะภาวะผู้นำให้แก่ครูมีพลังอำนาจมากขึ้น ในสหัสวรรษนี้ ช่วยให้ครูตระหนักถึงความหลากหลายของหน้าที่ภารกิจที่สำคัญของภาวะผู้นำที่ต้องดำเนินการเป็นงานประจำ อีกทั้งเป็นการกระตุ้นว่ากิจกรรมภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อคุณภาพของความสัมพันธ์ทางวิชาชีพและมาตรฐานของการสอนภายในโรงเรียนได้อย่างไร การเสริมสร้างพลังอำนาจครูผ่านภาวะผู้นำครูนั้นเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพส่วนตนของครูที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่ง Katzenmeyer and Moller (2001) กล่าวว่า ในขณะที่การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูอยู่เสมอตั้งแต่แรกเริ่มจนจบการศึกษา แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของภาวะผู้นำครูเป็นสิ่งสำคัญต่อแรงจูงใจของครูและคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน (Fullan, 2001 ; Segiovanni, 1995) เมื่อครูมีบทบาทภาวะผู้นำก็จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงห้องเรียน



และมีผลกระทบทางบวกต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ยกตัวอย่างเช่น คณะครูโรงเรียนไฮฟิลด์ (Highfields School) ได้ร่วมกันตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดตารางสอน ซึ่งเป็นการนำด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางใหม่นั้น ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการสอนและการเรียนรู้ ดังนั้นภาวะผู้นำครูจึงเป็นทั้งการนำการเรียนรู้และการนำผู้เรียน มิติสำคัญของภาวะผู้นำครูตามแนวคิดของ Harris และ Lambert (2003) มี 2 มิติ คือ มิติที่เน้นไปที่ผลของการเรียนรู้ที่ดีขึ้นจากการพัฒนางาน และมิติที่เน้นความสำคัญไปที่กิจกรรมความร่วมมือทางวิชาชีพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวว่า ในอดีตบทบาทของครูในฐานะผู้ใช้ภาวะผู้นำนั้น กล่าวได้ว่ายังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด เช่น การเป็นหัวหน้าหมวดวิชา และส่วนมากมักเป็นหัวหน้างานทางด้านธุรการต่างๆ ซึ่งมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาและการปรับโครงสร้าง (restructuring) มีการบริหารที่กำหนดให้ครูต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางการศึกษากว้างขวางมากยิ่งขึ้น บทบาทของครูที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) จึงชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทเป็นพี่เลี้ยง (mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum developers) บทบาทผู้นำทีมงาน (Team leaders) และผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่าง ๆ (Staff development providers) เป็นต้น ภาวะผู้นำครูดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาโรงเรียน (Wesley, 1991) โดยให้บทบาทผู้นำที่เกี่ยวข้องกับครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision-making process) และ ด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Nickse (1977) ได้ทำการศึกษาครูในประเด็นที่เกี่ยวกับเหตุผลที่ต้องระบุให้ครูมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Teacher as change agents) และการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะทำให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพของตน
2. ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Sense of history) จึงมีความตระหนักรู้ และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน
3. ครูส่วนใหญ่มักมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ



4. ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Implement change) ได้ดีมักจะรู้ว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน และอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จแม้ว่าเหตุผลดังกล่าวจะมีน้ำหนักมากพอที่จะส่งเสริมบทบาทของครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่จากการสังเกตบทบาทจริงด้านภาวะผู้นำของครูกลุ่มดังกล่าวพบว่าครูส่วนใหญ่ยังมิได้มองตนเองว่าเป็นผู้นำแต่อย่างไร (Bellon and Beaudry, 1992 ; Wesley, 1991)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยทางผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of educational change) ช่วยให้พบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) ในแง่คุณลักษณะส่วนบุคคลว่าคล้ายคลึงกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์กรวิชาชีพอื่น ๆ ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ

(สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้
3. ต้องให้คุณค่า และความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสาร และนักฟัง” ที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู

Frost และ Durrant (2003) เห็นว่า ครูทุกคนควรเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ถึงแม้ว่าครูจะมีหรือไม่มีบทบาทภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ และเสนอว่าภาวะผู้นำครูประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือ
2. การทดลองด้วยการปฏิบัติจริง
3. การรวมกลุ่มและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

Katzenmeyer และ Moller (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูมี 3 มิติหลัก ได้แก่

1. ภาวะผู้นำต่อนักเรียนหรือครูคนอื่น ๆ (Leadership of students or other teachers) ผู้อำนวยการ (Facilitator) พี่เลี้ยง (Coach) ที่ปรึกษา (Mentor) ผู้ฝึกอบรม (Trainer) ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร (Curriculum specialist) สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ (Creating new approach) และการนำกลุ่มศึกษาต่าง ๆ (Leading study groups)

2. ภาวะผู้นำต่อหน้าที่ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Leadership of operational task) ดำรงไว้ซึ่งการจัดการสถานศึกษา (Keeping the school organized) และดำเนินการไปสู่เป้าหมายผ่านทางบทบาทต่าง ๆ (Moving toward its goals through roles) ดังเช่น หัวหน้าฝ่าย



(Head of department) นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) สมาชิกของกลุ่มงาน (Member of task forces)

3. ภาวะผู้นำต่อการตัดสินใจหรือความร่วมมือกัน (Leadership through decision making or partnership) สมาชิกของทีมพัฒนาสถานศึกษา สมาชิกของคณะกรรมการผู้ริเริ่มในการร่วมมือกับองค์กรธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษา และสมาคมครู-ผู้ปกครอง

Harris และ Muijs (2003) ได้นำเสนอมิติของภาวะผู้นำครูใน 4 มิติ ดังนี้

1. การแปลงหลักการของการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนำไปปฏิบัติในห้องเรียน (Translating principles of school improvement into classroom practice)
2. สนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Fostering participative leadership)
3. การแสดงบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ยโดยการคำนึงถึงความรู้ความชำนาญและข้อมูลข่าวสาร (Acting as mediators in respect of expertise and information)
4. การหลอมรวมความสัมพันธ์ใกล้ชิดของครูแต่ละบุคคลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Forging close relationships with individual teachers for mutual learning)

Leithwood, Jantzi และ Steinbach (2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของภาวะผู้นำครู (The nature of teacher leadership) โดยการสัมภาษณ์การรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของเพื่อนครูในสถานศึกษา โดยได้แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. คุณลักษณะ (Traits) ได้แก่ คุณค่า (Values) บุคลิกภาพ (Personality) การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น (Orientation to people) อารมณ์ (Mood) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)
2. การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่ การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ ทางการบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี (Models valued practices) ความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำที่เป็นทางการ สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอื่น ๆ ความรับผิดชอบต่อการสอน ปฏิบัติอย่างชัดเจนในสถานศึกษา เคารพหน้ากับประเด็นต่าง ๆ โดยตรงหรือตัดสินใจในประเด็นยาก ๆ มีภาวะผู้นำร่วมกับผู้อื่น ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal relationships) มีการริเริ่มสร้างสรรค์ (Takes initiative) และเป็นผู้ริเริ่ม (Leader)
3. ความสามารถ (Capacities) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ทางภาวะผู้นำ (Procedural knowledge) ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (Declarative knowledge) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationships with staff) เป็นนักแก้ปัญหา (Problem solver) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ความสัมพันธ์กับนักเรียน (Relationships with students) มีวิสัยทัศน์ (Visionary) จัดองค์กร (Organized) มีความรู้ส่วนตน (Self-knowledge) เป็นผู้ตระหนักถึง



ภาวะของโลก (Global thinker) มีจุดเน้น (Focused) มีความสามารถในการกำหนดข้อจำกัดของตนเอง (Set limits on self) และมีประสิทธิภาพ (Efficient)

Harris และ Lambert (2003) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ (Adult development) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของตนเอง(defines self) ในความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า การตระหนักความจำเป็นของการไตร่ตรองด้วยตนเอง (self reflection) การประเมินการสอนของตนเอง และการใคร่ครวญพิจารณาตนเอง (introspective) อย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงกับครูอื่นๆ และพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการแสดง ความเคารพ และให้ความสนใจต่อผู้อื่นอย่างสุภาพจริงใจ

2. การเสวนา (Dialogue) เป็นการเสวนาระหว่างบุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน มุ่งเน้นการเสวนาไปที่การสอนและการเรียนรู้ เป็นการสื่อสาร ระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยใช้คำถามที่กระตุ้นให้เกิดการเสวนาในประเด็นที่ดีและสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ทางวิชาชีพเพื่อนำมาใช้ในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นการเปิด ใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ

3. ความร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นความร่วมมือรวมพลังกันตัดสินใจ โดยเสนอทางเลือกที่สนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ของสถานศึกษา มีการ ตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างทีมงาน การเข้าร่วมในกิจกรรมการสร้างทีมงานที่ช่วยพัฒนาความ ไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกันจำแนกลักษณะของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในสถานศึกษา รวมถึงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและไกล่เกลี่ยความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ต่างก็มีความเข้าใจดีว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ครู และสถานศึกษา

4. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นการให้ความสนใจต่อ ประเด็นสำคัญ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เข้าร่วมในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาสถานศึกษากับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ร่วมกันปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในวงกว้าง รวมทั้งมีการวางแผนติดตามผล ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุน มีการ ตระหนักถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเข้าร่วมกับผู้อื่นในการสร้าง โปรแกรมหรือนโยบายที่ตอบสนองต่อวิวัฒนาการของโลกแห่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมและ การพัฒนานักเรียนในทุกด้าน การพัฒนาระบบสำหรับครูหรือนักเรียนที่เข้ามาใหม่ การพัฒนา



โปรแกรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นๆ หน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา รวมไปถึงการให้ความสนใจและเข้าร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูบรรจุใหม่ของสถานศึกษา

Leithwood, Jantzi และ Steinbach (1999) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการการวิจัยเพื่อการปรับปรุงสถานศึกษา (School improvement research) โดยการศึกษาวิจัยนี้ได้แยกการวิจัยความมีภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูออกจากกัน และขณะเดียวกันก็ได้นำผลกระทบของภาวะผู้นำของคนสองกลุ่มนี้มาเปรียบเทียบกัน สิ่งหนึ่งที่ได้ค้นพบเป็นประเด็นหลักคือ ความมีภาวะผู้นำของทั้งครูใหญ่และครูต่างมีผลกระทบต่อนักเรียนในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 66 ของสภาพการณ์ต่างๆ ในสถานศึกษา และพบว่า ภาวะผู้นำของครูจะมีผลต่อนักเรียนมากกว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดอาจเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการวิธีการที่เป็นทางเลือกสำหรับการปรับปรุงสถานศึกษา และภาวะผู้นำในสถานศึกษา (school leadership) เช่น หากสถานศึกษานั้นๆ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยใช้ภาวะผู้นำเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจไม่เหมาะสม นั่นคือจะต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบหลาย ๆ คนร่วมกัน จะดีกว่าการใช้ภาวะผู้นำของบุคลากรเพียงไม่กี่คน เป็นต้น

Chapman (2003) ได้ทำการศึกษากรณี (Case study) ร่วมกับ Harris ในปี 2002 ที่วิทยาลัย Bartley Green Technology ซึ่งเป็นหนึ่งในสถานศึกษาของโครงการ School improvement ที่มีความสำเร็จในการปรับปรุงโรงเรียนเป็นอย่างดีเยี่ยมในด้านภาวะผู้นำปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนแห่งนี้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของครูใหญ่ (Strong leadership) การพัฒนาบุคลากร (Staff development) การสร้างทีมงานและภาวะผู้นำครู (Team-building and teacher leadership) จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าภาวะผู้นำครูเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าภาวะผู้นำครูจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศสถานศึกษา และประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาของ Masten (2000) พบว่าเด็กที่มีศักยภาพในการยับยั้งชั่งใจอุปสรรคจะมีลักษณะเป็นนักแก้ปัญหา สามารถเข้าใจและเรียนรู้ได้ง่าย ตั้งใจเรียน โกลัซติดกับผู้ใหญ่ที่เลี้ยงดูมาอย่างอบอุ่น มีความคิดเหมาะสมกับวัย มีความคาดหวังสูงต่อการมีชีวิตที่ดีของตนเอง เรียนรู้การทำตามกฎเกณฑ์และกฎหมายของสังคม มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของครอบครัว โรงเรียน และชุมชน มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความรักให้กับผู้อื่น ตระหนักถึงคุณค่าและประสิทธิภาพของตนเอง สอดคล้องกับ Werner และ Smith (1992) ได้ศึกษาพบว่า เด็ก 2 ใน 3 ที่มีภาวะเสี่ยงในด้านพัฒนาการ ความเครียด ความยากจน และปัญหาครอบครัว หรือเด็กที่มี



ปัญหาในระยะวัยรุ่นนั้นสามารถเติบโตเป็นผู้ใหญ่และประสบความสำเร็จในชีวิตได้ โดยมาจากคุณลักษณะส่วนตัว เช่น มีความอ่อนไหว ชอบเข้าสังคม มีสุขภาพแข็งแรง มีความคิดเชิงบวกต่อตัวเอง มีความรับผิดชอบและมีเป้าหมายในชีวิต รวมทั้งมาจากการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลภายนอก เช่น ครู พระ หรือกลุ่มเพื่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้ที่ยอมรับในความสามารถของเด็ก ทำให้เด็กเกิดการตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเอง และรับรู้ความสามารถของตนในการควบคุมชีวิตของตนเอง

นอกจากนี้ ครูยังต้องตระหนักถึงช่องว่างของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการประเมินผลนักเรียนที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ เชื้อชาติ และสถานะทางเศรษฐกิจสังคม หัวใจของปัญหาเหล่านี้ คือ การประเมินทักษะต่างๆ และความรู้ที่แตกต่างจากระหว่างก่อนเข้าเรียนและจบออกไป ทั้งนี้จุดเน้นที่เป็นศูนย์กลางในสถานศึกษาแต่ละแห่ง คือ การสอนและการเรียนรู้ โดยในการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นไปตามสภาพจริง นั่นคือ อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานจริง ซึ่งต้องสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในสังคมหรือในครอบครัว ดังนั้น หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผลที่เน้นสภาพจริงจะมีความสัมพันธ์ มีความหมาย และมีคุณค่าอยู่ภายในตัวเอง ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการสร้างความสามารถทางภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาสถานศึกษานั้นมีขอบข่ายความหมายกว้างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการที่แสดงออกมาตามสภาพจริง การประเมินผลงานจะประเมินเมื่อไรก็ได้
2. มีความเกี่ยวข้องกันทางบวก เช่น การร่วมกิจกรรมดี การย้ายตำแหน่งมีน้อย อัตราการออกกลางคันน้อย อัตราการจบการศึกษาสูง ผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงพอใจ
3. มีการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยนักเรียนยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งพัฒนามากขึ้น และทำให้ช่องว่างระหว่างผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละบุคคลลดน้อยลง
4. มีพฤติกรรมที่ยึดหยุ่น ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง การแข่งขันทางสังคม การแก้ปัญหา การมีจิตสำนึกของเป้าหมาย และการมองอนาคต
5. ได้รับความเป็นธรรมทางสถานะเศรษฐกิจและสังคม ในการพัฒนามีการคำนึงถึงเพศ อายุ หรือเชื้อชาติมากขึ้น
6. ช่องว่างระหว่างสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีน้อย

สิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้น คือ ครูจะต้องฟังนักเรียน และมั่นใจว่านักเรียนมีความพยายามมากพอที่จะสามารถพัฒนาตนเองได้ เสียงของนักเรียนทุกคนเป็นเสียงที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษา ครูต้องมีความรับผิดชอบหลักในการสร้างความสามารถทางภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และนำไปสู่การพัฒนางาน พัฒนาสถานศึกษา บุคลากรครูเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่และเข้มแข็งที่สุดของบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่า “ครู คือ ตัวแทนของ



พลังที่ยิ่งใหญ่” ตลอดจนองค์ประกอบการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านของผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ความสามารถในการกลับสู่สภาพปกติ และผลลัพธ์ที่ยุติธรรมสำหรับนักเรียนทุกคน คือ หัวใจของ ความสามารถทางภาวะผู้นำ นับว่าเป็นประเด็นเนื้อหาที่สำคัญยิ่งดังนั้น ความสามารถทางภาวะผู้นำ ในแต่ละองค์ประกอบควรอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนกลายเป็นการปฏิบัติที่เคยชิน ด้วยเหตุนี้การใช้เวลา การใช้โอกาส ต่าง ๆ ในการพูดคุย และให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญต่อ ความก้าวหน้าของสถานศึกษา

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

จากการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการในประเทศและ นักวิชาการต่างประเทศ บางองค์ประกอบมีความหมายในลักษณะเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อ ต่างกัน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จัดหมวดหมู่แต่ละองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าความหมายเดียวกับ องค์ประกอบอื่นที่ที่ใช้ชื่อแตกต่างกันตามความเหมาะสมแล้วนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ เพื่อหา องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของครูและภาวะผู้นำทาง วิชาการ นักวิจัยได้ให้แนวคิดและข้อเสนอเกี่ยวกับบทบาทของครูในฐานะผู้นำทางวิชาการโรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษากำหนดบทบาทสำหรับครูสอดคล้อง คล้ายคลึงกันแนวความคิดเหล่านี้ เป็นภาพกว้าง เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เพียงแต่นักวิจัยเหล่านั้นไม่ได้จัดกลุ่มพฤติกรรม ชัดเจน ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นักการศึกษา นักวิจัยและหน่วยงานทางการศึกษาได้ เสนอรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูที่ชัดเจนเจาะจงมากขึ้น โดยการเสนอหัวข้อ หลักและประเด็นย่อย ๆ เสริม ไม่ต่างจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพียงแต่เป็นการจัดกลุ่ม พฤติกรรมชัดเจนขึ้นนักการศึกษาและนักวิจัยที่เสนอแนวคิดและที่เสนอรูปแบบ ต่างก็ให้รายละเอียด บลึกละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มากน้อยต่างกันไป ทั้งที่เหมือนกันและต่างกัน ส่วนนักวิจัย อื่น ๆ ก็ให้ความเห็นเป็นเกร็ดบลึกละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเช่นกัน ผู้วิจัยถือว่า เหล่านี้คือข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่จะนำมาร่างและพัฒนาเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด ต่อไปเมื่อพิจารณาข้อมูลจากเอกสารตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มพฤติกรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 7 กลุ่มใหญ่ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกชื่อของกลุ่มใหญ่ว่าเป็น องค์ประกอบ หลักผู้วิจัยจัดกลุ่มพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันและเป็นส่วนย่อยขององค์ประกอบหลักซึ่งต่อไปนี้จะ เรียกว่า องค์ประกอบย่อยได้จำนวน 19 องค์ประกอบย่อย และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ใน แต่ละองค์ประกอบย่อย เป็นตัวแปรประกอบหรือเรียกว่า ตัวชี้วัด ดังจะนำเสนอเป็นตารางสังเคราะห์



ต่อไป โดยการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ช้างต้น ช้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของแต่ละองค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สรุปจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานงานวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังแสดงไว้ในตาราง 3

ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

แหล่งข้อมูล  องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย		Parkay and Standford. (1995)	Marzano. (2005)	Hoy และ Hoy (2003)	Leithwood. (1999)	Hallinger and Heck, (1996)	UNESCO Torres.(1993)	Bliss, Firestone, and Richards. (2001)	Bossert. (1988)	Krug (1992)	U.S. Department of Education. (2007)	MacNeill. (2003)	Blasé and Blasé(1997)	. Hopkins และคณะ (1997)	No Child Left Behind Act of 2001)	Instructional Leadership Act of 2007)	Brown, Choi, and Herman (2011)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์																			
1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓
2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้		✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ		✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓
2.การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้																			
1)การบริหารหลักสูตร				✓	✓					✓	✓		✓		✓	✓	✓		
2) ความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
3) การออกแบบการเรียนรู้		✓	✓	✓		✓				✓				✓	✓	✓			



ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย															
	Parkay and Standford. (1995)	Marzano. (2005)	Hoy และ Hoy.(2003)	Leithwood. (1999)	Halinger and Heck, (1996)	UNESCO Torres.(1993)	Bliss, Firestone, and Richards. (2001)	Bossert. (1988)	Krug (1992)	U.S. Department of Education. (2007)	MacNeill. (2003)	Blasé and Blasé(1997)	. Hopkins และคณะ (1997)	No Child Left Behind Act of 2001)	Instructional Leadership Act of 2007)	Brown, Choi, and Herman (2011)
																สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543)
																สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)
4. สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนของนักเรียน																
1) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓				
5. การพัฒนาวิชาชีพ																
1) มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
2. การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
6. การสร้างทีมร่วมมือ																
1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
2.การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. ความสามารถทางเทคโนโลยี																
1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา				✓				✓		✓	✓		✓	✓	✓	
2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา				✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓	

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปผลการสังเคราะห์

องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 4



ตาราง 4 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
1. การสร้างและพัฒนา วิสัยทัศน์	1.1 การร่วมกันกำหนด แนวทาง การพัฒนาการเรียนรู้	1. มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา และความ ต้องการของชุมชน 2. มีการเชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ทางการ ศึกษาของโรงเรียนไปใช้ 3. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการ ปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง 4. มีการประเมินผลความก้าวหน้าตาม วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 5. มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทาง วิชาการ
	1.2 การให้ความสำคัญสูงสุด ต่อการเรียนรู้	6. มีการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง 7. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียน การสอนมากกว่าการ บริหารงานด้านอื่น 8. มีส่วนร่วมในการร่วมมือกับหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อ การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ 9. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน
	1.3 การสร้างเกณฑ์ มาตรฐานทางวิชาการ	10. มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ 11. มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมกร เรียนรู้ของนักเรียน 12. มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมกร สอนของครู



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
2. การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้	2.1 การวิเคราะห์หลักสูตร	<p>13. มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ</p> <p>1. มีส่วนร่วมในกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน</p> <p>2. มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด</p> <p>3. จัดการเรียนการสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง</p> <p>4. มีส่วนร่วมในการจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง</p> <p>5. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน</p>
	2.2 มีความรู้ในวิชาที่สอน	<p>6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน</p> <p>7. สามารถเปลี่ยนและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนการเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน</p> <p>8. มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน</p> <p>9. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ</p> <p>10. มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</p> <p>11. มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</p>



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	2.3 การออกแบบการเรียนรู้	<p>12. มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด</p> <p>13. ออกแบบการเรียนรู้การปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ</p> <p>14. มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>15. ใช้อยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน</p>
3. การพัฒนาผู้เรียน	3.1 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	<p>1. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน</p> <p>2. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ</p> <p>3. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน</p> <p>4. มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน</p>
	3.2 การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	<p>5. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้</p> <p>6. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์ และภาษา</p> <p>7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน</p> <p>8. มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>9. มีการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น</p>



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
4. การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้		10. จัดกิจกรรม/โครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
	3.3 การวัดและประเมินผล	11. การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้ 12. การวัดประเมินผลโดยใช้ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 13. มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล 14. มีการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
	4.1 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	1. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน 2. มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง อธิษาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ รัก ห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์ 3. เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย 4. ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน 5. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน 6. มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน
	4.2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	7. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน 8. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครองครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาของเด็ก



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
		9. มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน 10. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์ 11) กระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็กๆ
	4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	13) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน 14) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 15) การจัดการเรียนการสอน ด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน 16) ทหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น การพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ 17) การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอนการให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based Reading Research) 18) มีการกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ
	5. การพัฒนาวิชาชีพ	5.1 มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ
		1. มีภาวะผู้นำ 2. ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge) 3. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานและ สม่่าเสมอในการทำงาน 4. มีความสามารถทางวิชาการ



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
		<p>5.แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา</p> <p>6. พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดีเฝ้าหาความรู้ สํารวจ ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ</p> <p>7. มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน</p> <p>8. เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยมีการพัฒนาคิดค้นนวัตกรรมและหรือวิธีการสอนใหม่ๆ</p>
	5.2 การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	<p>9. มีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหาและการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงานที่สถานศึกษา</p> <p>10. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐานความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของผู้เรียน</p> <p>11. มีความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ</p> <p>12. มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>13. เป็นส่วนหนึ่งในการความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษา</p>
6. การสร้างทีมร่วมมือ	6.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	<p>1. มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์</p> <p>2. มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3. แลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ</p> <p>4. มีการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์กร</p>



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		5. ความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน 6. มีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครองนักเรียน
	6.2 การวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	7. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ 8. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9. มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน 10. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ
	7.1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	1. ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ 2. ความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยี 3. มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล 4. พัฒนาสื่อ วัตรกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
	7.2 การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียน	5. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 6. มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการเรียนการสอน 7. มีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน 8. การสืบค้นและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (information)

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สรุปได้ องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบย่อย 18 องค์ประกอบย่อย และ 90 ตัวชี้วัด ได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัดได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มี 5 ตัวชี้วัด 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มี 4 ตัวชี้วัด



องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มี

3 องค์ประกอบย่อย และ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร มี 5 ตัวชี้วัด 2) มีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การออกแบบการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 14 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มี 4 ตัวชี้วัด 2) การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การวัดและประเมินผล มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย และ

17 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน มี 7 ตัวชี้วัด 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ มี 8 ตัวชี้วัด และ 2) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มี 5 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ

8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียน มี 4 ตัวชี้วัด

ผู้วิจัยสรุปผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยภาวะผู้นำทางวิชาการของครู หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบทางจิต (Dispositions) และทักษะ (Skills) ทางภาวะผู้นำการใช้ข้อมูลบนฐานการสืบค้นในการตัดสินใจและปฏิบัติงานร่วมกัน บทบาทความรับผิดชอบร่วม การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง และการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ในการร่วมกันเรียนรู้และปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างร่วมมือรวมพลัง อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนานวัตกรรม โดยปราศจากการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา รวมไปถึงการที่ครูเป็นแบบอย่าง ให้คำแนะนำ กระตุ้น และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีภายในสถานศึกษา และประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันและร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้และร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนโดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ 7 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสามารถนำเสนอ ดังตาราง 5



ตาราง 5 ความสามารถหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบทางจิต (Dispositions) และทักษะ (Skills) ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ความสามารถ/พฤติกรรม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ความรู้ (knowledge)	1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
	2. การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้	1) การวิเคราะห์หลักสูตร 2) ความรู้ในวิชาที่สอน 3) การออกแบบการเรียนรู้
ความสามารถ/พฤติกรรม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
	3. การพัฒนาผู้เรียน	1) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ 3) การวัดและประเมินผล
องค์ประกอบทางจิต (dispositions)	1.การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน	1) การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
	การพัฒนาวิชาชีพ	1) มีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทางวิชาการ 2) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
ทักษะ (skills)	6.การสร้างทีมร่วมมือ	1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ 2 สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม PLC
	7.การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา 2 การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

#### 1. การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรทางการศึกษาหรือในสถานศึกษาที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ที่สำคัญนั่นก็คือ ครู ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำ



เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัว มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น “ครู” จึงมีความหมายเป็นเช่นเดียวกับคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์”

การพัฒนาครูในสถานศึกษานั้น Ubben และคณะ (2001) ; Owen (2001) ; Seyfarth (1999) ; Hoy and Miskel (2005) ; Sergiovanni (1991) ; Razik and Swanson (2001) และนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาอีกหลายท่านให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรด้วย (Organizational context) นั่นคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็นเช่นไรก็ต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามสภาพที่ต้องการนั้น ดังนั้นหากย้อนกลับไปพิจารณาถึงความคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในองค์ประกอบต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาการพัฒนาครูก็จะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ทางการบริหารจากกระบวนการทัศน์เก่าสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ รับรู้และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกระบวนการทัศน์และการก่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ใหม่ จึงจะทำให้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการ

ในการพัฒนาครูในสถานศึกษานั้น Ubben และคณะ (2001) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในความต้องการของทั้งตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลด้วย ทั้งนี้เนื่องจากครูจะมีระดับความพร้อมหรือความมีวุฒิภาวะและมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นการมีทัศนะต่อกลุ่มครูว่าเป็น “ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่” (Adult learners) จึงจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของพวกเขาด้วย ได้แก่ 1) ผู้ใหญ่ต้องการโอกาสในการกำหนดแผนงาน และรูปแบบในการพัฒนาการเรียนรู้ของพวกเขาด้วยตนเอง 2) สิ่งที่พัฒนาควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของพวกเขา 3) ควรเน้นปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่าเน้นเนื้อหาเป็นศูนย์กลาง และ 4) ประสบการณ์ในอดีตอาจนำมาใช้ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้เป็นต้น สิ่งนี้จะทำให้การพัฒนาครูนั้นเป็นไปอย่างได้ผล มิติที่สำคัญในการพัฒนาครูในสถานศึกษา คือ การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้ครูได้รับเนื้อหา (Content) มากขึ้น และให้มีศักยภาพ (Potential) สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งในระยะปัจจุบันกระบวนการทัศน์การพัฒนาวิชาชีพที่ให้ความสำคัญกันมาก คือ

1. กระบวนการทัศน์ที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียน (Results-driven education)
2. กระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)
3. กระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (Active) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครูด้วยตนเอง (Constructivism) แทนที่การเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น



Sergiovanni (2001) ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์ที่ฝ่ายต่าง ๆ ต่างมีความเห็นสอดคล้องต้องกันในปัจจุบันนี้ว่า การเรียนรู้ของครู (Teacher learning) เป็นหัวใจสำคัญของความพยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษาดังตัวอย่างผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วย

1. การมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และปรับปรุงคุณภาพการสอน
2. การมีกรอบความคิดในการพัฒนาครูใหม่ว่าให้มองเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานประจำวันของครูเอง
3. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้นควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

จากผลการวิจัยดังกล่าวยังได้ข้อสรุปอีกว่า แม้แต่สถานศึกษาที่มีการบริหารแบบยึดถือมาตรฐานเชิงระบบ (Systematic standard-based reform) ก็ยังประสบผลสำเร็จได้น้อยกว่าสถานศึกษาที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ Sergiovanni (2001) ที่พบว่า การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้นแม้ว่าโรงเรียนจะจัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู แต่ก็ไม่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้น การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นกับการตัดสินใจของตัวครูเองว่าอะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญอะไรจำเป็นอะไรไม่จำเป็น จากผลการวิจัยดังกล่าวสิ่งสำคัญอยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้คือ 1) นิยามของคำว่า การเรียนการสอนที่ดี 2) การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่ดี 3) การจัดสภาพโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ที่ดี และ 4) การจัดโรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ หรือเป็นแหล่งของการเสาะแสวงงที่ดี ซึ่งหากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่าผู้เรียนไม่ใช่ผู้บริโภค (Consumers) แต่จะเป็นนักสร้างความรู้ (Constructor) เมื่อเป็นเช่นนี้ กรอบความคิดของผู้บริหารก็จะถูกชี้นำไปในทิศทางที่ว่า การเรียนการสอนแบบที่เน้นการบริโภค (Consumption) เน้นการท่องจำ (Memorization) และเน้นการเลียนแบบ (Replication) ไม่สามารถจะนำมาใช้ได้และเมื่อนั้นผู้บริหารก็จะตระหนักได้ว่าการที่จะช่วยเหลือครูให้เกิดการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดใหม่นั้นจะอาศัยการฝึกอบรม (Training) แต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ไม่ได้ แต่จะต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) และเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง (Eenewal strategies) ให้มากขึ้นหากเห็นว่าการเรียนการสอนเป็นไปเพื่อความเข้าใจเป็นไปเพื่อพัฒนาระบบการคิดและเป็นไปเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ก็อาจให้ความสำคัญกับวิธีการฝึกอบรมน้อยลงแล้วให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาตนเองมากขึ้น สำหรับการพัฒนาครู 3 รูปแบบนี้ Sergiovanni (2001) ได้อธิบายและเปรียบเทียบให้เห็นดังตาราง 3



ตาราง 6 เปรียบเทียบยุทธศาสตร์การพัฒนาครูด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาตนเอง

การฝึกอบรม	การพัฒนาวิชาชีพ	การพัฒนาตนเอง
ข้อตกลง ความรู้มีอิทธิพลเหนือครูจึง เป็นสิ่งที่ต้องบอกว่าครูจะต้อง ทำอะไร การสอนเป็นเพียงงาน และครูเป็นผู้ปฏิบัติการสอน การฝึกเป็นทักษะที่สำคัญ	ครูมีอิทธิพลเหนือความรู้ ความรู้เป็นกรอบแนวคิด ช่วยการตัดสินใจ การสอนเป็น วิชาชีพ ครูคือผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาเพื่อความเชี่ยวชาญ เป็นสิ่งสำคัญ	ความรู้มีอยู่ในตัวครูแล้ว ความรู้จึงเป็นเรื่องส่วนบุคคล ที่เชื่อมโยงกับเพื่อนครูหรือ บุคคลอื่น การสอนเป็นอาชีพ (Calling) ครูเป็นลูกจ้างพัฒนา ตน และวิชาชีพเป็นสำคัญ
บทบาท ครูเป็นผู้บริโภคความรู้ ผู้บริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญ	ครูเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ ผู้บริหารเป็นเพื่อนร่วมงาน	ครูเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ ภายใน ผู้บริหารเป็นเพื่อน
การปฏิบัติ เน้นสมรรถภาพเชิงเทคนิค สร้างทักษะของครูเป็น รายบุคคลโดยการฝึกอบรม และฝึกปฏิบัติโดยการวางแผน และการนำไปฝึกอบรม	เน้นศักยภาพเชิงคลินิก สร้าง ชุมชนวิชาชีพจากการแก้ปัญหา และสืบเสาะค้นหาโดยเน้นการ สืบเสาะค้นหา การแก้ปัญหา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	เน้นศักยภาพส่วนบุคคล และ วิพากษ์ สร้างชุมชนแห่งการ ดูแลจากการมีข้อมูลย้อนกลับ การสนทนา และการอภิปราย

ที่มา : Sergiovanni (1991)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) กล่าวโดยสรุปจากกรอบความคิดของการพัฒนาครูได้แสดงให้เห็นว่า หากพิจารณาในแง่ที่เป็นแนวคิด (Concept) ผู้บริหารจะต้องมุ่งการเน้นการพัฒนาครูและการใช้ครูให้เต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนหากพิจารณาในแง่ที่เป็นกระบวนการ (Process) ผู้บริหารจะต้องกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา หากบริบทของสถานศึกษา คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูจะต้องให้สอดคล้องกับกระบวนการที่ใหม่ที่คาดว่าจะส่งผลต่อบริบทขององค์กรในลักษณะอื่น ๆ ด้วยกระบวนการที่ใหม่ในการ



พัฒนาครูในปัจจุบันคือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตร วิธีการสอนหรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมุ่งพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับ หรือผู้ถูกกระทำแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกแบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก ดังนั้นสภาพของสังคมครูตามกรอบแนวคิดนี้จะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน และตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยภาพรวมในที่สุด

## 2. การพัฒนาภาวะผู้นำของครู

การพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) นั้น บุคลากรครูในทุกระดับเป็นผู้ที่มีบทบาทอันยิ่งใหญ่ต่อความรับผิดชอบ (Responsibility) และต่อภาวะผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Harris and Moijs, 2003) ภาวะผู้นำครูกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในการประชุมของสมาพันธ์ทางการศึกษา หรือนโยบายทางการศึกษาของรัฐ (Nussbaum-Beach, 2007) นอกจากนี้ Roland Barth ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาอย่างแข็งขัน กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำครูเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นและสำคัญที่สุดต่อสุขภาพของสถานศึกษา (Health of school) อาทิเช่น จัดหาเอกสารตำราและวัสดุการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานด้านพฤติกรรมนักเรียน การตัดสินใจให้นักเรียนเข้าเรียนห้องเรียนพิเศษ การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาครู การกำหนด สนับสนุนและรักษาการปฏิบัติตามนโยบาย การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของสถานศึกษา การประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานของครู และการคัดเลือกผู้บริหารหรือครูใหม่ของสถานศึกษา เป็นต้น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของครูนั้นจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียนควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานศึกษาทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพครูต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ด้านมนุษย์ (Soft human elements) เข้ากับองค์ประกอบต่างๆ ด้านการปฏิบัติงาน (Hard business actions) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

เช่น แก้วยศ (2549) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำว่า การที่ครูออกไปยืนหน้าชั้น และสั่งสอนเด็กทั้งห้องยังไม่ถือว่าภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำครู หมายถึง ครูนำครูอื่น ๆ ด้วยกัน ซึ่งอาจจะหมายถึงการนำคณะครูทั้งโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการหรืองานนอกอื่น ๆ การเป็น



ผู้นำในเรื่องที่เป็นส่วนรวมทั้งโรงเรียน ครูจะแสดงภาวะผู้นำพร้อม ๆ กันไปกับความรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ครูต้องรับฟังความคิดเห็นของครูคนอื่น ๆ และการกระทำใด ๆ อย่างยุติธรรม อย่างน้อยก็ในสายตาของครูเหล่านั้น ขณะเดียวกันครูก็ต้องทำใจยอมรับว่าสิ่งที่ตัดสินใจทำไปนั้นอาจจะถูกใจคนส่วนรวมแต่อาจไม่เป็นที่พอใจของครูบางคน ดังนั้นรางวัลที่ได้รับจากการเป็นผู้นำจึงค่อนข้างเลือนราง สิ่งที่ได้เป็นผลระยะยาวนั่นก็คือ ส่วนรวมจะได้สิ่งที่ดีที่สุดจากนักเรียนอีกทอดหนึ่ง จากการที่ครูมีโอกาสนำเป็นจำพวกนี้เองจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียนและให้ความร่วมมือต่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ เมื่อให้โอกาสครูที่จะเป็นผู้นำก็เท่ากับยอมรับความสามารถของเขาครูก็จะยังขยันทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยที่พบว่า ยิ่งครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเพียงไร ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความพอใจในงาน (Job satisfaction) และการทุ่มเทให้องค์กร (Organization commitment) จะยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยจุดสำคัญของครูผู้นำประการสำคัญคือ ต้องเป็นครูที่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในห้องเรียน แต่แสดงบทบาทภาวะผู้นำในเวลาที่ต้องการพัฒนาและต้องการนวัตกรรมใหม่ บทบาทของครูผู้นำเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการสำรวจและพยายามหาแนวคิดใหม่แล้วนำเสนอ วิเคราะห์วิจารณ์แต่ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาด้านการสอนและการเรียนรู้จะสัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จเป็นหัวใจของภาวะผู้นำครูเช่นเดียวกับการนำเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่ต้องดำเนินการอย่างร่วมมือกัน ภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องรวมไปถึงความเชื่อใจ การสนับสนุน และการสอบถามซึ่งกันและกัน ถ้าครูแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก็มีความเป็นไปได้ว่าคุณภาพการสอนที่ดีกว่าเดิมจะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน (Harris and Lambert, 2003)

Blase และ Blase (1997) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูเพื่อให้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำในการอำนวยการสอนมากขึ้นและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู โดยให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ดังนี้

1. ผู้บริหาร คือ ผู้นำทางและอำนวยการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครู เชื่อว่าครูสามารถร่วมกันคิดและกำหนดเป้าหมายโรงเรียนได้
2. ต้องเชื่อว่าทุกคนสามารถปรับปรุงตนเองได้
3. การเปลี่ยนแปลงต้องมาจากความคิดที่ว่าบางสิ่งต้องแก้ไขเพื่อให้ นักเรียนมีความรู้เจตคติ ทักษะที่ดีขึ้นโดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาครู
4. ควรคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย
5. ควรคิดว่าครูสามารถสอนซึ่งกันและกันเองได้
6. ควรคิดว่าการพัฒนาทีมงานสามารถทำได้หลายวิธี
7. นักการศึกษาควรเป็นนักวิจัยปฏิบัติการ



Glickman, Gordon และ Ross-Gordon (1998) ได้เสนอโปรแกรมการพัฒนาครูในระดับบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านทักษะการสอนทั่วไป ได้แก่ การจัดการชั้นเรียน การออกแบบบทเรียน การประเมินผลการเรียนของนักเรียน การคาดหวังของครู ทักษะการตั้งคำถาม และการจูงใจนักเรียน
  2. รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักความคิดรวบยอด แผนที่ความคิดรวบยอด การใช้รูปแบบการเปรียบเทียบ และการเรียนรู้ร่วมกัน
  3. การฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติระหว่างเพื่อน ระบบสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน ทักษะการประชุม การติดต่อสัมพันธ์ทางวิชาชีพ และฝึกปฏิบัติอย่างพอเหมาะ
- Chrisman (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครูที่แข็งแกร่งปรากฏเด่นชัดในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ความสามารถทางภาวะผู้นำของครูสามารถพัฒนาได้ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก การที่ครูมีโอกาสดำเนินการกำหนดการเรียนการสอน ซึ่งสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จให้เวลากับการรวมกลุ่มครูในระดับชั้นเดียวกันหรือวิชาสอนเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นครูในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จรายงานว่า ครูเหล่านี้ต้องใช้เวลาเข้าร่วมกลุ่มเพื่อทบทวนตรวจงานนักเรียน และอภิปรายว่าจะทำให้การสอนในชั้นเรียนเข้มข้นขึ้นได้อย่างไร

ประการที่สอง การที่ครูมีส่วนร่วมในการวิจัยในชั้นเรียน (Action research) อย่างไม่เป็นทางการในหลายรูปแบบโดยครูจะใช้ผลการประเมินนักเรียนมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์การสอนแบบต่าง ๆ และเปรียบเทียบความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนเพื่อให้ได้วิธีการสอนและใช้สิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน การทำงานร่วมกันในวิธีนี้ทำให้ครูสามารถสร้างวงจรการสอนที่พัฒนาขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม การที่ครูได้พัฒนาโครงสร้างทางภาวะผู้นำภายใน ตัวอย่างเช่น การสอนเป็นกลุ่ม การอบรมครูใหม่ และการร่วมมือในการกำหนดรูปแบบวิชาเพื่อสนับสนุนครูด้วยกัน และนำไปสู่การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จยังช่วยกำหนดการตัดสินใจใช้นโยบายต่าง ๆ การตัดสินใจนี้ ได้แก่ โครงการเข้าไปแทรกแซง (intervention) นักเรียนการสร้างกลุ่มการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งแบ่งตามทักษะต้องปรับปรุงของนักเรียนแต่ละคนการนำมาตรฐานระบบการตัดเกรดใหม่ไปใช้และให้ความสนใจกับกลยุทธ์การสอนใหม่ๆ เช่น การสอนที่มีการเสวนาต่อเนื่องระหว่างครูกับนักเรียน (Reciprocal teaching) ซึ่งทั้งหมดนี้ครูเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อว่าโครงการจะได้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ครูจะประชุมกันเพื่อสังเกตการณ์การใช้ครูในโครงการต่างๆ และเมื่อถามถึงการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ครูในสถานศึกษาที่ประสบ



ความสำเร็จได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้โดยที่ครูเป็นผู้ริเริ่มปฏิบัติในด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำของครูจะมีความเข้มแข็งมั่นคงขึ้นในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เมื่อครูได้กำหนดในเรื่องการพัฒนาวิชาชีพโดยครูจะวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนและตัดสินว่านักเรียนต้องการความช่วยเหลือทางวิชาการในวิชาใด เพื่อจะได้เลือกการพัฒนาวิชาชีพอย่างเหมาะสมตัวอย่างเช่น ในโรงเรียนมัธยมแห่งหนึ่งมีนักเรียนที่มีผลสอบทักษะการอ่านที่ต่ำ ครูก็จะจัดให้มีการอบรมการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูที่สอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ เพื่อให้ครูจะได้ทราบวิธีการสอนอ่านโดยใช้ตัวบทที่ให้ข้อมูล (informational text) หลังจากได้รับการพัฒนาวิชาชีพและได้นำกลยุทธ์การสอนในห้องเรียนเฉพาะแบบไปใช้แล้ว ครูก็จะประเมินนักเรียนอีกครั้ง เพื่อดูว่าคะแนนสอบของนักเรียนเพิ่มขึ้นหรือไม่ 3 ใน 4 ของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า ครูได้แสวงหาการพัฒนาวิชาชีพที่เน้นทางด้านการปรับปรุงวิธีการสอน

การเลือกพัฒนาวิชาชีพของครูเน้นหนักในการเรียนรู้วิธีการใช้กลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพทั้งเก้าของมาร์ซาโน (Marzano, Pickering and Pollack) (Chrisman, 2005) และมุ่งเน้นถึงความเข้มงวดในการสอนด้วยการถามคำถามที่นักเรียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่าแนวคิดใหม่ ๆ ครูเชื่อว่าการเน้นหนักด้านวิธีการสอนทำให้การทำงานเป็นหมู่คณะเข้มแข็งขึ้นครูในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลา 1-4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ในการจัดทำแผนการสอนร่วมกัน ซึ่งจะทำอย่างไม่เป็นทางการโดยใช้เวลาระหว่างพักกลางวันหรือหลังสถานศึกษาเลิก รวมไปถึงการประชุมแผนงานอย่างไม่เป็นทางการทุกสัปดาห์ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเน้นในเรื่องบทเรียนที่นำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ หรือปัญหาจากการสอนแนวคิดของการประชุมแผนงานอย่างไม่เป็นทางการทุกสัปดาห์คือ ครูจะแลกเปลี่ยนข้อมูลการประเมินนักเรียน ผลวิเคราะห์งานของนักเรียน และตรวจสอบความคืบหน้าของการสอนในชั้นเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีการจ้างผู้ช่วยครูเพื่อให้ครูมีเวลาเข้า กลุ่มตามที่กำหนด ครูในโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จกล่าวว่าครูจะเข้ากลุ่มกันเมื่อครูใหญ่เรียกครูเข้าประชุมพร้อมกันทั้งคณะ ซึ่งมักจะเป็นการประชุมในเรื่องของการวางแผนทัศนศึกษา กิจกรรมพิเศษ และเกณฑ์การสอบในระดับรัฐเท่านั้น

พูน ปณ จิต ชเว





ที่มา : Chrisman (2005)

ภาพประกอบ 2 โรงเรียนจะดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จได้อย่างไร (How Schools Sustain Success)

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของครูที่เพิ่มมากขึ้นจะทำให้เกิดความท้าทาย ผู้นำครูได้อ้างถึงบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันกับเพื่อนร่วมงานและรับรู้ความไม่พอใจของครูอื่นที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ หลังจากนั้นเมื่อสถานศึกษาทำให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาวิชาชีพเพื่อปรับปรุงทักษะภาวะผู้นำ มีการพัฒนาบุคลากร มีการใช้วิธีทัศนคติต้นแบบของการประชุมทีมงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทั้งในด้านของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพเดียวกัน การพัฒนาวิชาชีพ รวมไปถึงการจัดอบรมเพื่อจัดเตรียมวาระการประชุมและการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ ครูที่มีประสบการณ์ด้านจัดการประชุม และการสร้างมติเอกฉันท์ มาช่วยแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และดำรงความสำเร็จไว้ได้อย่างยั่งยืนด้วยพลังของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา

ในการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำนั้น จำเป็นต้องฝึกให้ครูได้ตัดสินใจด้วยตนเอง สามารถทำงานเป็นกลุ่มและตัดสินใจร่วมกันได้ ผลัดเปลี่ยนเป็นหัวหน้าเป็นลูกน้อง



ในโรงเรียนต่างๆ ที่มีชมรมนั้นถือเป็นการฝึกภาวะผู้นำครูที่ดีมาก ฉะนั้นต้องสนับสนุนกิจกรรม หรือ โครงการต่างๆ เหล่านี้ให้มากขึ้น ในการสร้างครูให้ภาวะผู้นำนั้นประกอบไปด้วยหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการเห็นตัวอย่างที่ดีจากพ่อแม่ ครอบครัว สามารถฝึกต่อไปได้ ฝึกการเป็นหัวหน้า การเป็น ลูกน้อง การทำงานเป็นกลุ่ม การตัดสินใจ ครูที่มีภาวะผู้นำนั้นต้องเป็นคนที่คาดการณ์ไกล มองเห็น การณ์ไกล เป็นคนที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการกระทำได้และต้องเป็นการกระทำเพื่อส่วนรวม ไม่ใช่การกระทำเพื่อตนเอง

ไม่มีใครปฏิเสธความจริงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สถานศึกษา (School leadership) แต่มีตัวแปรใหม่ที่ผู้คนต่างให้ความสำคัญและตระหนักว่าครู ต้องมีภาวะผู้นำและสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษสามารถ เห็นตัวอย่างที่ชัดเจนของแนวคิดใหม่ที่กล่าวถึงครูคือผู้นำในสถานศึกษา อย่างไรก็ตามแนวคิดที่ว่า ครู คือผู้นำ (Teacher as leader) ไม่ใช่แนวคิดใหม่ในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา คำว่าครูคือผู้นำเป็นที่ รู้จักกันอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำสถานศึกษา ซึ่ง Lambert (1998) ได้เน้นย้ำความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำครูและความร่วมมือรวมพลังของครู (Collaboration) ในสถานศึกษารวมทั้งการพัฒนาสถานศึกษา และระดับของความชำนาญทาง การศึกษาดังนั้น การทำให้ภาวะผู้นำครูมีความคงทน ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้อง กลายเป็นผู้นำของผู้นำ (Leaders of leaders) พยายามพัฒนาความสัมพันธ์ของความเชื่อใจกับ คณะครู และกระตุ้นส่งเสริมภาวะผู้นำและความเป็นอิสระในโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมี บทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ซึ่งจำเป็นต้องกระตุ้นให้ครูเป็นผู้นำ ช่วยให้ครูได้พัฒนา ทักษะภาวะผู้นำ มองโลกในแง่ดี มีทักษะในการวิจารณ์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างโอกาสให้ครูได้นำ ได้สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพยถงนวัตกรรม และความเป็นครูเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นครูของครู (Teachers of teachers) ในขณะที่กำลังสร้างความสามารถทางด้านภาวะผู้นำให้แก่ครูถึงแม้ว่าภาวะผู้นำครูจะเป็น คุณลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดของโรงเรียนที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำสูง อย่างไรก็ตามผู้บริหาร สถานศึกษาก็ยังเป็นกุญแจสำคัญในกระบวนการพัฒนาสถานศึกษา (Harris and Lambert, 2003) สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2545) ที่กล่าวว่า ในด้านการบริหารงานบุคคลนั้นถ้าหากผู้บริหาร สถานศึกษาไม่สามารถค้นพบศักยภาพของครูแต่ละคนได้แล้ว ก็จะมองครูแต่ละคนเหมือน ๆ กัน หรืออยู่ในระดับเดียวกันหมด แต่ถ้าสังเกตถึงความถนัดและความสนใจของครูแต่ละคนก็จะทำให้ สามารถหาครูที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานแต่ละอย่างได้ トラバโตก็ตามหากยังไม่สามารถค้นพบ ความถนัดของครูก็เท่ากับว่าได้ทำลายศักยภาพของครูเหล่านั้นไป สิ่งสำคัญที่สุด คือ ความเข้าใจถึง ศักยภาพของครูแล้วปรับทุกอย่างให้เข้ากับศักยภาพของครูโดยไม่ต้องสนใจว่าครู โรงเรียนหรือ กระบวนการจะเป็นอย่างไร แต่ทำอย่างไรให้ครูทุกคนมีศักยภาพอย่างเต็มที่ และการที่ครูจะเป็นผู้นำหรือ



มีภาวะผู้นำได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับสมอง ความถนัดครูบางคนนั้นเป็นอัจฉริยะและพร้อมที่จะเป็นผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำหากได้มีการส่งเสริมสนับสนุนในอนาคตเราก็จะได้ครูที่เป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ ทำงานในสถานศึกษามากขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำครูนอกจากจะพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกัน ของบุคลากรครูในสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถเริ่มการพัฒนาได้ตั้งแต่ขณะที่เป็นนักศึกษาวิชาชีพครู ดังที่ Ketzenmeyer และ Moller (2001) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำครูควรเริ่มในโปรแกรม การศึกษาวิชาชีพครู (Preservice program) ในมหาวิทยาลัย โครงสร้างของหลักสูตรและการฝึก ประสบการณ์ภาคสนามควรมุ่งเน้นถึงความรับผิดชอบของครูที่นำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา ควร กระตุ้นและส่งเสริมให้นักศึกษาได้เริ่มปฏิบัติงานในวิชาชีพครูไปพร้อมๆ กับการแสดงบทบาทด้าน ภาวะผู้นำครูตั้งแต่เข้าสู่วิชาชีพครู นอกจากนี้ควรมีการจัดกิจกรรมที่ให้นักศึกษาวิชาชีพครูได้เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำครูอย่างน้อย 1 ครั้งในการศึกษาระดับปริญญาตรี

จากการศึกษาภาวะผู้นำครู พบว่า ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำครูและประสิทธิผลของครู ดังกรณีศึกษาประสิทธิผลของครู The Gatsby Teacher Effectiveness Study ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำครูและประสิทธิผลของครูมีความสัมพันธ์กัน ในขณะที่ Hargreves (1994) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของครูจะเพิ่มขึ้น เมื่อครูได้รับการ สนับสนุนจากครูคนอื่นๆ และได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ Hopkins, Harris และ Jackson (1997) สรุปว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จได้โดยการสร้างบรรยากาศความร่วมมือ รวมพลัง ซึ่งกระตุ้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาชีพการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ แก้ปัญหาตลอดจนเมื่อครูได้แบ่งปันการปฏิบัติที่ดีและเรียนรู้ด้วยกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพการ สอนของครูให้มากขึ้น และยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของครู ช่วยพัฒนาพฤติกรรมการทำงานไป ถึงมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ในขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาในวิชาชีพของตนเอง (Ovando, 1996 ; Katzenmeyer and Moller, 2001) เช่นเดียวกับ Smylie (1995) กล่าวอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำครูสามารถพัฒนาประสิทธิผลของครูในวิถีทางต่างๆ การมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความเป็นเลิศด้านการสอนสามารถพัฒนาคุณภาพของครู ซึ่งเน้นการแพร่กระจายการทำงานที่ดี ไปสู่เพื่อนร่วมงาน และนำไปสู่การเพิ่มความเชี่ยวชาญให้แก่ครูในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ความ เชี่ยวชาญและความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นของครูทำให้ครูมีความรับผิดชอบมากขึ้นช่วยทำให้ครูกล้าคิดค้น นวัตกรรมต่าง ๆ และกล้าเสี่ยงในการนำมาใช้ในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพของครู

นอกจากนี้ กระบวนการต่าง ๆ ทางภาวะผู้นำในบริบทของความสามารถทางภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำครูยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องจะส่งผล โดยตรงต่อความผูกพันของครู และความสัมพันธ์กับนักเรียน รวมถึงส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพ



ของผู้ประกอบวิชาชีพในสถานศึกษาทุกคน มีประโยชน์ต่อการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของสถานศึกษา (Harris and Muijs, 2005)

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำครู เป็นการส่งเสริมสนับสนุน และฝึก  
การเป็นหัวหน้า การเป็นลูกน้อง การทำงานเป็นกลุ่ม การตัดสินใจ คาดการณ์ไกล มองเห็นการณ์ไกล  
เป็นคนที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการกระทำได้และต้องเป็นการกระทำเพื่อส่วนรวมไม่ใช่การ  
กระทำเพื่อตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา การรับรู้ของครูที่มีต่อการได้พัฒนาความรู้  
ความสามารถและทักษะต่างๆ ในระหว่างการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึง  
ความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพครูด้านเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนการมีวิทยฐานะ  
การเพิ่มพูนประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่ง การพัฒนาวิชาชีพของครูน่าจะ  
เป็นตัวแปรที่มีผลมาจากความสามารถทางภาวะผู้นำครู และบรรยากาศสถานศึกษา และเป็นปัจจัย  
หนึ่งในการประเมินประสิทธิผลครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ (Development of academic leadership )  
เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการจัดการศึกษา เพราะว่าภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลกระทบโดยตรงต่อ  
คุณภาพของผู้เรียน (Martin and Bosque, 2007) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความซับซ้อน และท้าทาย  
ความเป็นวิชาการการมีหลายรูปแบบซึ่งอาจมองเห็นได้ทั่วไปอย่างผู้นำทางวัฒนธรรม ซึ่งโดยทั่วไป  
มักจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจเป็นทางการ หรือไม่ก็มาจากสายการบริหารจัดการในงานวิชาการที่ตัวเองทำ  
อยู่หรือเป็นหัวหน้าโครงการ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำมักจะเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นแรง  
บันดาลใจส่วนตัว ปราศจากความสำคัญในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลโดยทั่วไปก็มาจากการเป็น  
หัวหน้างานที่ทำแล้วก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำที่มีอิทธิพล มีแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ หรืออื่น ๆ ตามมา ผู้  
ประสานวิชาการ (Academic coordinators) ต้องมีความรับผิดชอบ ต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ และให้  
ความมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนงานให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ภาวะผู้นำทางวิชาการต้อง  
อาศัยความรู้และทักษะที่กว้างขวางและ ลึกซึ้ง แล้วหลอมรวมเป็นหนึ่งโดยอาศัยรูปแบบความซับซ้อน  
ของชุดพฤติกรรม กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำ Integrated competing values framework (ICVF)  
เราต้องพัฒนาผู้นำทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ความยุ่งยากนั้นก็คือ ความเข้าใจในจุดแข็งและ  
จุดอ่อนของการดำเนินงานในอดีต (Part) และพัฒนาขึ้นมา ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพต้องเป็น  
ผู้ที่รู้เกี่ยวกับการดำเนินงานที่ผ่านมาและรู้ว่าเมื่อไหร่จะต้องมุ่งมั่นกับบุคคล และรู้ว่าเมื่อไหร่จะเน้น  
ในการทำงานวิธีการที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเน้นความสมดุลทั้งสองอย่างทั้งเรื่องคนและเรื่อง



งาน ให้ความสำคัญของปัจจัยภายในปละภายนอกเท่า ๆ กัน และสามารถขับเคลื่อนทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กันได้ซึ่งวิธีการปฏิบัติการทั้ง 5 ของ ICVF คือ ผู้พัฒนา Developer ผู้ตรวจสอบ Monitor ผู้ส่งสาร Deliverer, ผู้เป็นตัวแทน Broker, และผู้นำนวัตกรรม Innovator. และที่สำคัญที่สุดผู้นำทางวิชาการต้องสามารถเป็นผู้บูรณาการที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ด้วยความเหมาะสมและสอดคล้องภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ การตัดสินใจที่เด็ดขาด This 'split second decision' ซึ่งต้องเป็นการผลสะท้อนกลับ และการวิเคราะห์จากประสบการณ์แล้วปรับให้เข้าสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ แล้วต้องตัดสินใจทำทันที การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระบวนการที่จะพัฒนาได้โดยตรง มีงานวิจัยเกี่ยวกับการอบรม (Baldwin and Ford, 1988) และการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างความชัดเจนได้อย่าง วิชาการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งนั้นอาจไม่เพียงพอที่จะแสดงให้เห็นถึงนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ การพัฒนาจะต้องดำเนินต่อไปอาศัยเวลาและความต่อเนื่องงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะบุคคลที่ต้องอาศัยการตระหนักด้วยตนเอง 3 ด้านในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ ความมีอิทธิพลกับการสะท้อนกลับจากสิ่งที่ได้รับมา เป็นการประเมินตนเอง Self-evaluations มักจะไม่เป็นไปตามความจริง

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้มุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เพิ่มขึ้นจนทำให้การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ และบุคลากรในองค์กรต่างก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการ วัฒนธรรมเทคโนโลยี เทคนิคและการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แต่เป็นบทบาทของบรรดาผู้นำและบุคลากรในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และมีพลังที่จะกำหนดอนาคตของตนเอง (Tichy and Cohen, 1997) ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำกลายเป็นประเด็นที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และได้มีการลงทุนในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมกำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการแสดงบทบาทเหมือนเป็นผู้ประกอบการเป็นนักคิดนวัตกรรม และเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือทีม ซึ่งบทบาทใหม่ของบุคลากรที่ภาครัฐต้องการนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องทักษะการติดต่อสื่อสาร และการสร้างประสิทธิผลให้เกิดกับองค์กร (Carol and others, 2001)

สปีบนนท์ เกตุทัต (2545) ได้กล่าวถึง การศึกษากับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถที่จะฝึกกันได้ แต่ย่อมมีบางคนที่เห็นพ่อแม่ตัดสินใจทำให้มีส่วนในการคิดและตัดสินใจเองเป็น ในขณะที่บางคนไม่ได้ถูกเลี้ยงดูมาให้ได้ฝึกคิดหรือตัดสินใจ ไม่มีโอกาสหรือฐานะทางเศรษฐกิจ



ไม่ดี โอกาสในการตัดสินใจมีน้อย คนอื่นตัดสินใจให้แทนก็จะลำบากมากกว่าดังนั้นภาวะผู้นำคงจะอยู่ทั้งในสายเลือดและอยู่กับการฝึกฝนมาตั้งแต่วัยเด็กด้วย ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง สอน เรียนรู้ และพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน เพียงแต่ต้องมีความตั้งใจจริง ถ้าต้องการจะให้ได้ผลดีควรเริ่มสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตั้งแต่เยาว์วัย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำคือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาในตนเองความกล้าที่จะลองทำในสิ่งใหม่ๆ และความสามารถในการสื่อความเพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือและคล้อยตาม (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544)

มีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ฟ้าประทานหรือมีมาตั้งแต่เกิดหากเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ อย่างไรก็ตามการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากไม่ใช่แค่เป็นการเรียนรู้ทักษะที่จะสามารถสอนให้ทำกันได้ทุกคนโดยหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งแต่เป็นเรื่องการเข้าใจความหมายและแนวทางของการมีภาวะผู้นำที่ตืออย่างเป็นระบบองค์รวมการเปลี่ยนกรอบแนวคิดและเปลี่ยนอุปนิสัย การพัฒนาและฝึกฝนตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่องให้เป็นคนที่มีความฉลาดทั้งทางสติปัญญา อารมณ์ (EQ) และด้านจิตสำนึก (SQ) มองโลกแง่บวกมีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตภาพมองเห็นการณ์ไกลและจัดการกับปัญหาได้ดี (วิทยากร เชียงกูล, 2547) สอดคล้องกับ จันทกานต์ ต้นเจริญพานิช (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นควรสั่งสมมาตั้งแต่เยาว์วัยโดยผ่านการขัดเกลา และปลูกฝังในวัยเด็กเรื่อยมาจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองทั้งจากในห้องเรียนและการปฏิบัติงานจริง ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคลากร คือ ต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับองค์กรของตนโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ยังกล่าวว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่านี้ก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ของชุมชน และของสังคมโดยรวม จึงกล่าวได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้โดยกระบวนการของการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่ออกจากพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคน ในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันบนฐานของค่านิยมเหมือนกัน คือ การทำงานเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกเกิดขึ้นแก่สังคม จากฐานความเชื่อที่มีมานานว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) และภาวะผู้นำ คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการ



เปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำใดๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าวจึงเน้นเรื่อง ค่านิยม (Values) เป็นสำคัญโดยใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการมีภาวะผู้นำที่ดีต่อไป ด้วยเหตุนี้แนวคิดหรือหลักการสำคัญของรูปแบบ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership : SCML) มีความเชื่อเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้อื่นและสังคม
2. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Process) มากกว่าเป็นเรื่องของ

ตำแหน่ง

4. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ยึดเอาค่านิยมเป็นฐาน (Value-based)
5. นักศึกษา/ประชาชนทุกคนแม้จะไม่มีตำแหน่งใดๆ ก็มีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำได้
6. การฝึกการให้บริการ (Serve) แก่ผู้อื่นถือเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา

ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

พรทิพย์ อัยยิมานันท์ (2545) ได้อ้างถึง Stephen Covey ที่กล่าวไว้ว่า “Leadership is a choice, not a position: ความเป็นผู้นำนั้นเป็นทางเลือกไม่ใช่ตำแหน่ง” มนุษย์ทุกคนเกิดมากับ โอกาสให้เป็นผู้นำ คือ เป็นผู้นำตัวเราเอง มีความสามารถในการเลือกที่จะตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ในชีวิต กรอบความคิดใหม่ (new paradigm) มีอำนาจมากสำหรับมนุษย์ทุกคน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเข้าใจ ถึงประโยชน์ และอำนาจสูงสุดที่มนุษย์มี และนำอำนาจนี้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้น คนทุกคนใน ทุกระดับจึงสามารถเลือกที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดีต่อองค์กรต่อผู้อื่น และนำชีวิตตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เราเรียกผู้นำในระดับนี้ว่า ผู้นำส่วนบุคคล (Personal Leadership) เป็น ภาวะผู้นำพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนควรจะมีไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใดนอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหลักการ พัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรของ Pac Rim–Franklin Coveyซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 ระดับ หรือเรียกว่า 4 ระดับแห่งภาวะผู้นำ ดังนี้

ระดับแรก ภาวะผู้นำส่วนบุคคล (Personal leadership) การพัฒนาภาวะผู้นำต้อง เริ่มจากส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ในระดับส่วนบุคคล ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถนำผู้อื่นได้อย่างไรหากยังไม่ สามารถนำชีวิตตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำส่วนบุคคลจะมุ่งเน้นหลักการของ ความน่าไว้วางใจ โดยบุคคลที่น่าไว้วางใจจะต้องมี 2 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะ และความรู้ ความสามารถ

ระดับที่สอง ภาวะผู้นำระหว่างบุคคล (Interpersonal leadership) ความสัมพันธ์ แบบไว้วางใจจะเกิดจากการที่บุคคลที่น่าไว้วางใจได้ใช้ชีวิตอยู่ด้วยกันเท่านั้น ในการสร้างองค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูงนั้น เราต้องการที่จะมีวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust culture) ซึ่ง



ผู้คนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างเปิดเผย ร่วมมือต่อกัน สร้างพลังร่วมกัน และมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หลักการสำคัญของภาวะผู้นำระหว่างบุคคล คือความไว้วางใจ

ระดับที่สาม ภาวะผู้นำระดับการจัดการ (Managerial leadership) ภาวะผู้นำในระดับนี้มักมีตำแหน่งเป็นทางการที่จะต้องนำทีม หรือแผนก ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีทักษะของ การเสริมสร้างพลังอำนาจที่แท้จริง คือ การเสริมสร้างและปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรในทีม การทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจประสบความสำเร็จนั้นต้องการพื้นฐานของวัฒนธรรมที่มี ความไว้วางใจกันสูง (High trust culture)

ระดับที่สี่ ภาวะผู้นำระดับองค์กร (Organization Leadership) บุคคลที่ได้รับพลังอำนาจ (Empower) และทำงานอยู่ในวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจสูง สามารถทำให้องค์กรเป็นเอกภาพมีความเชื่อมั่นและยึดมั่นในพันธกิจ มีวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรร่วมกัน เสริมด้วยกลยุทธ์โครงสร้างระบบ และกระบวนการที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เรียกว่า alignment

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่ว ๆ ไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะสิ่งนี้จะเป็นชุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้มีได้เกิดจากพลังภายในตัวคน ๆ นั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างพลังภายในของคน ๆ นั้นกับพลังของคนอื่น ๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตามซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริม ให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ คนที่มีภาวะผู้นำดีมีได้หมายถึงเพียงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียวแต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถปกครองพนักงานระดับล่างได้ แล้วก็ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถปกครองพนักงานในระดับสูงขึ้นไปได้ด้วย ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งในการกำหนดรูปแบบที่เราต้องการจะเป็น การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม การขจัดปัญหาอุปสรรค รวมถึงการพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่สุดคือ แรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองเพราะกำหนดเป้าหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจน หรือเกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่าง และต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้นด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะปกป้องตนเอง ทุกคนมีพื้นฐานของภาวะผู้นำอยู่ในตัวทุกคน แต่สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน คือความสามารถในการดึงเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตัวออกมาใช้นั่นเอง ถ้าหากภาวะผู้นำเปรียบเสมือนคุณภาพของผลไม้แล้ว ดังนั้น การที่เราจะพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดยตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลไม้มากกว่า ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้



1. การหาแม่ลีดพันธุ์ เป็นสิ่งแรกที่เราต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการหารูปแบบตัวอย่าง (Model) หรือสไตร์ผู้นำที่เราชอบและต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านต่าง ๆ ก่อน อาจเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียวหรือเป็นส่วนผสมระหว่างผู้นำหลาย ๆ คนก็ได้ เพื่อให้เราได้รูปแบบผู้นำที่เราพึงปรารถนาาก่อนก่อนที่จะลงมือทำอย่างอื่น นอกจากนี้เราสามารถหารูปแบบของภาวะผู้นำที่ดีได้จากตำรับตำราหรือหนังสือต่าง ๆ ได้ไม่ยากนัก

2. การหาดิน เป็นการเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่เรากำหนดไว้ เช่น ถ้าต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักการเมือง เราควรจะเข้าไปใกล้ชิดกับวงการทางการเมืองหรือนักการเมือง ถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำแบบนักพูดทอล์คโชว์ เราจะต้องนำตัวเองเข้าไปคลุกคลีกับคนในวงการนี้หรือถ้าเราต้องการมีภาวะผู้นำเหมือนนักธุรกิจบางคน เราก็อาจจะต้องเข้าไปใกล้ชิดกับวงการธุรกิจ เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ เป็นที่ฝังตัวในการแตกหน่อภาวะผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

3. การรดน้ำพรวนดิน การพัฒนาภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในชั่วข้ามคืนเดียวต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เราพรวนดินนอกจากเราจะทำให้ดินร่วนซุยเพื่อให้ต้นไม้ดูดซึมน้ำได้ง่ายแล้ว เราควรจะสังเกตดูว่าดินประเภทนั้นถูกกับต้นไม้ที่เราปลูกหรือไม่ มีอะไรผิดสังเกตหรือไม่จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่เช่นเดียวกันกับการที่เราคิดว่าเราสามารถฝึกภาวะผู้นำแบบที่เราต้องการได้ แต่เมื่อฝึกไประยะหนึ่งแล้วอาจจะพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจะไม่เหมาะกับตัวเราก็ได้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกการเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักจะเป็นตัวหนอนที่อยู่ภายในมากกว่า นั่นก็คือ การขาดความมั่นใจในตัวเอง คนหลายคนที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่มักจะขาดความเชื่อมั่นในตัวเองคิดว่าคนอื่นดีกว่าตัวเอง และบางครั้งก็แค้นต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป เช่น คนที่ไม่กล้าออกไปพูดต่อหน้าชุมชนเพราะคิดไปก่อนว่าคนที่ฟังเก่งกว่าเรา มีหลายสิ่งหลายอย่างดีกว่าเรากลัวว่าจะพูดผิดหรือจะพูดไม่ได้ดี หรือจะโดนหัวเราะทั้ง ๆ ที่ตัวเองก็เป็นคนพูดเก่งพูดดีในขณะที่อยู่กับเพื่อน ๆ ลูกน้อง หรือคนที่คิดว่าด้อยกว่าตัวเอง ฉะนั้นศัตรูของการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ ตัวหนอนที่คอยกัดกินความมั่นใจของเรานั้นเอง

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ คนที่มีภาวะผู้นำที่ดี มิได้หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะถ้าผู้นำตามโลกหรือตามคนที่เป็นผู้ตามไม่ทัน โอกาสที่ผู้นำคนนั้นจะลงมาเป็นผู้ตามก็มีสูงมาก



การพัฒนาภาวะผู้นำตามภูมิปัญญาไทยมืองค์ความรู้ที่สำคัญ คือ พุทธศาสตร์ อันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตัวผู้นำ โดย พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2541) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ 7 ประการตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ดังนี้

1. รู้หลักการ เมื่อจะทำอะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง
2. รู้จุดหมาย ต้องมีความชัดเจนในจุดหมาย ต้องมีความแน่วแน่มั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย
3. รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อมและความสามารถอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้น ๆ มืองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดีเพราะความพอดีจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ ความพอเหมาะของเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลาซึ่งเป็นเรื่องใหญ่
6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางคือ รู้สังคมโลก รู้สังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร และมีความต้องการอย่างไร
7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการด้วย

อย่างไรก็ตาม ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลไม่ใช่เกิดจากการอบรมระยะสั้นหรือการศึกษาอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่การสอนให้รู้หรือเข้าใจกฎระเบียบ และทักษะในการบริหารคนอื่น แต่ควรเริ่มจากครอบครัวและการมีตัวแบบที่ดีที่สามารถควบคุมตนจากภายใน การใช้ความคิดของตนเองโดยจำแนกตามหลักเหตุผล และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ดังนี้

1. การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคมของครอบครัวและโรงเรียน โดยเน้นความเป็นประชาธิปไตย การใช้หลักเหตุผล และการฝึกอำนาจควบคุมตนจากภายใน
2. การเป็นตัวแบบ เน้นการทำให้ดู อยู่ให้เห็นซึ่งเป็นการสอนที่ดีและได้ผลที่สุด
3. การให้โอกาส เน้นให้ฝึกปฏิบัติงานตรงกับความสามารถเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ที่มีความสำคัญโดยมีผู้นำที่มีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จในวิชาชีพเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ
4. การเรียนรู้จากการกระทำ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตน ซึ่งจะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่สุด



5. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำในทุกระดับ เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาบุคคลให้มีทักษะและมุมมองที่ยาวไกล มีวิสัยทัศน์ และปรับกระบวนการทัศนทางความคิดได้

นอกจากนี้ Yeung และ Ready (1995) ได้เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) ซึ่งได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมในงานหรือโครงการต่าง ๆ หรือเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ
2. การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของผู้นำผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน (Classroom learning) เป็นการฝึกอบรมที่อาจจัดขึ้นโดยหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถาบันการศึกษาภายนอก
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งได้จากการเรียนรู้หรือเยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของตน รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการพัฒนากลยุทธ์

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้นำเสนอตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ที่เชื่อมั่นว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้และการฝึกอบรมเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ได้ อาทิ Wharton Leadership Ventures ได้จัดหลักสูตรที่ออกแบบโดยเน้นประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อยู่ในบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ของผู้อื่นที่กำลังทำหน้าที่เป็นผู้นำ และจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในการเผชิญหน้ากับสิ่งที่ท้าทายภาวะผู้นำ และกระบวนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เน้นการสำรวจและนำศักยภาพแบบฉายเดี่ยวและแบบทีมออกมาใช้ให้เกิดผลในสถานการณ์เชิงธุรกิจจุดมุ่งหมายของโปรแกรม คือ การสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ปรับปรุงการคิดอย่างมีชั้นเชิงกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการลงมือปฏิบัติอย่างชัดเจนและเฉียบขาด ในขณะที่บริษัทฟอร์ตมอเตอร์ ได้จัดโปรแกรม New Business Leader Program ซึ่งเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีวิธีการแตกต่างจากวิธีการพัฒนาแบบดั้งเดิมเรียกว่า “การใช้พลังเจาะแนวขึ้นข้างบนและออกข้างนอก” โดยเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ฝึกฝนใช้ความสามารถในการเจาะแนวขึ้นสูงกว่าระดับสูงสุดขององค์กรตนเอง และออกนอกอาณาเขตหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบันของพวกเขา เป็นการมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมและพฤติกรรมของผู้ประกอบการ มีการขับเคลื่อน



ด้วยการริเริ่มและการลงมือปฏิบัติการป้อนกลับของข้อมูล การมองโครงการและผลลัพธ์เป็นศูนย์กลาง เน้นการประชุมปฏิบัติการมากกว่าการสัมมนาแบบเก่า ผู้ฝึกอบรมมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง ส่วนผู้รับการฝึกอบรมเป็นนักปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เป็นนักเรียนในห้องเรียน ส่วนบริษัท Lucent Technologies ได้จัดโปรแกรม Leadership Development ที่เป็นการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลที่มีพรสวรรค์ทางภาวะผู้นำจากภายนอกมาดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยมีการระบุตัวบุคคลผู้ซึ่งเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจากภายในแล้วพัฒนาต่อยอดภาวะผู้นำเหล่านั้น รวมทั้งดูแลรักษาให้พวกเขายู่กับองค์กรไปนานๆ ทั้งนี้ บริษัทได้สร้างโมเดลภาวะผู้นำขึ้นมาเพื่อใช้เป็นกรอบในการวินิจฉัยสมรรถนะภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล และเป็นแนวทางในการแนะนำช่วยเหลือพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคคลเหล่านั้น โดยใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ เรียกว่า “หลักสูตรเร่งรัดประสบการณ์” ประกอบด้วย การตรวจประเมินวัดอย่างเข้มข้น การป้อนกลับแบบ 360 องศาสถานการณ์จำลองที่ซับซ้อน การเรียนรู้ด้วยกลุ่มเป็นทางการ โครงการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการจริงจากธุรกิจของบริษัท การกระทบไหล่และรับการชี้แนะจากผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่น

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐ ภาวะผู้นำในภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำภาครัฐที่ดีจะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม รวมทั้งจะต้องมีทักษะทางการเมืองเพื่อทำให้เป็นผู้นำที่เชื่อถือได้ ซึ่ง Lee และ Wong (2006) ได้เสนอกรณีตัวอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของสิงคโปร์ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในด้านภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำภาครัฐในอนาคต และข้าราชการที่มีศักยภาพสูงในทุกระดับ โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งกำหนดแนวทางการฝึกอบรมโดยยึดสมรรถนะเป็นฐาน (Competence-based) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรกจะเน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการสำคัญของภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการปฏิบัติ รวมทั้งมีการสนทนากับผู้นำที่เป็นตัวแบบที่ดีทั้งจากภาครัฐและเอกชน ส่วนลักษณะที่สองเป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียน โดยมีช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันระหว่าง 2-11 สัปดาห์ เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้นำขององค์กร เช่น การสร้างพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศ และอาเซียน การจัดทำนโยบาย การดำเนินการตามนโยบาย และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น และมีการสัมมนาและจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านนโยบายในประเทศ ในระดับภูมิภาค และระดับโลก นอกจากนี้ ภาครัฐยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีใช้การฝึกอบรมอีกด้วย อาทิ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของไทย เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันมีโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐหลายโปรแกรม ดังเช่น โปรแกรมการฝึกอบรม



หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยเนื้อหาและวิธีการจะเน้นหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ด้วยตนเองประกอบการทำกิจกรรมและสรุปผลด้วยการศึกษารายบุคคล รายกลุ่ม และการศึกษาดูงานต่างประเทศ หรือโปรแกรมการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง (นบก.) ใช้การฝึกอบรมที่เน้นการบูรณาการในรูปแบบของ Hollywood Model เป็นการทำกิจกรรมควบคู่ไปกับการฟังบรรยายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาธิการ และครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่เพื่อการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาบรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ใน มาตรา 39 จำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรแรกเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรที่สองเป็นหลักสูตรการพัฒนาครูและศึกษาธิการ ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะหลักสูตรการพัฒนาครูให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเป็นหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสพการณ์เพียงพอสำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีเจตคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงฯ สามารถเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมนำความรู้และมีการพัฒนาสมรรถนะแห่งความเป็นครู

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญและประสพการณ์ให้สามารถเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เน้นความสำคัญที่การปฏิรูปการเรียนรู้ ได้แก่ การประกันคุณภาพ การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น

3. ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับการฝึกปฏิบัติเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาให้ครูมีภาวะผู้นำนั้น เป็นการพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุน และฝึกการเป็นหัวหน้า การเป็นลูกน้อง การทำงานเป็นกลุ่ม การตัดสินใจ คาดการณ์ไกล มองเห็นการณ์ไกล เป็นคนที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการกระทำได้และต้องเป็นการกระทำเพื่อส่วนรวมไม่ใช่การกระทำเพื่อตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา การรับรู้ของครูที่มีต่อการได้พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึง



ความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพครูด้านเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนการมีวิทยฐานะ การเพิ่มพูนประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ซึ่ง การพัฒนาครูให้มีความสามารถ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพของตัวครู คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของสถานศึกษา และมุ่งไปสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เพิ่มขึ้นจนทำให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาประสบความสำเร็จ

## การฝึกอบรม

### 1. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี นักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอด ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ รวมถึงทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใดให้แก่ผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

เสนาะ ติเยาว์ (2543) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญโดยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะ และทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่ตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ (2544) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการของการ สร้าง กิจกรรมเรียนรู้ของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ เจตคติที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเจตคติในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลที่ได้คือ ทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) กล่าวถึง การฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2553) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ ขององค์กรเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในส่วนของ



ตัวบุคคล และในส่วนขององค์กร ในส่วนของบุคคลทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Goldstein (1993) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร ซึ่งจะ ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

Pont (1995) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ หรือทักษะจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถไปสู่บุคคลอื่นที่ไม่มีความรู้หรือทักษะ โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ต้องการเพิ่มสมรรถภาพให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

Rothwell (1996) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

Robert และ John (2003) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาความสามารถ ของคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Susan และ Randall (2003) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีทักษะและความรู้เพิ่มขึ้น

Ivancevich (2004) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้ปฏิบัติได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ การฝึกอบรมสามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้นได้

จากความหมายของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการผ่านการทำกิจกรรมเพื่อช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และเกิดประสบการณ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถ และความชำนาญเฉพาะตัวที่สูงขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

## 2. ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจุดประสงค์ขององค์กร และการวัดความสำเร็จขององค์กร ดูได้จากผลงานที่ปรากฏโดยเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในการทำงานที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ของบุคคล มีความจำเป็นต้องหาวิธีที่จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ และเพิ่มเติมประสบการณ์ วิธีดังกล่าวที่นิยมใช้กันคือ การฝึกอบรมดังที่



รวีวัตร์ สิริภูบาล (2543) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันปัญหา แก้ปัญหา และสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้และเพิ่มเติ่มประสบการณ์โดยไม่ต้องเสียเวลาทำงานปกติ เป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคคลมีโอกาพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพของตนให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพร้อมที่จะทำงาน กล้าเผชิญอุปสรรคและสามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องแคล่วว่องไวขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน

เชาว์ ไพโรพริณโรจน์ (2532) กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมที่ต้องนำมาพัฒนาในกลุ่มผู้บริหารตามประเภทของผู้ปฏิบัติงานมี 3 ลักษณะคือ 1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านฝีมือ (Skill training) เป็นความจำเป็นในระดับของผู้ปฏิบัติที่จะเลื่อนระดับจากผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากนักไปสู่งานที่ต้องใช้ทักษะสูงขึ้น หรือ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ (Professional training) เป็นความจำเป็นในระดับของผู้ที่ใช้วิชาชีพ เช่น วิศวกร นักบัญชี เพื่อศึกษาในเรื่องของความรู้ด้านวิชาชีพที่มี วิวัฒนาการใหม่ ๆ 3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นเรื่องจำเป็นของผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นจากระดับผู้ได้บังคับบัญชาไปอยู่ในระดับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่กำลังจะเลื่อนฐานะไปเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น หรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในปัจจุบันก็จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการจัดการใหม่ ๆ

ศักรินทร์ ชนประชา (2550) สรุปว่า การที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและคุณภาพตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้นั้น บุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการนำไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น การฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ ๆ จึงนับว่ามีความสำคัญ และจำเป็น อย่างมาก การฝึกอบรมที่มีคุณภาพจะต้องเกิดจากความจำเป็นอย่างแท้จริง ผู้ที่รับผิดชอบองค์กรต้องมีความสามารถในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเนื่องจากความจำเป็น แต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน แม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน เพราะแต่ละองค์กรมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ต่างกัน ซึ่งสาเหตุหลักที่การฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สรุปได้ 3 ประการคือ 1. การทำงานหรือการบริหารงานในปัจจุบันมีความซับซ้อน ลักษณะของงาน เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สิ่งเหล่านี้ทำให้ต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย จึงทำให้เกิดความ จำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารมีความรู้ความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. นโยบายของรัฐเปลี่ยนไป ข้าราชการจำเป็นต้องทำงานให้สอดคล้องกับนโยบาย และอุดมการณ์ของรัฐที่เปลี่ยนไป การฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาเป็นเครื่องมือในการ พัฒนาเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป 3. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน วิธีการปฏิบัติที่เปลี่ยนไปตามกาลสมัย วิวัฒนาการของงานเหล่านี้ มีความจำเป็นที่ทำให้บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้การฝึกอบรมเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาตน และ



บุคลากรเพิ่มขึ้น จากนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนและบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลมีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติที่ดี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ และสร้างสรรค์งาน ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรหรือหน่วยงาน เกิดการพัฒนาก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโลก และทำให้องค์กรมีเอกภาพและความมั่นคง

### 3. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2553) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม มี 4 ประการ ดังนี้ 1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge, K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิด ในเรื่องฝึกอบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน 2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understanding, U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความหมาย ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้ 3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill, S) ทักษะคือความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการ ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น 4. เพื่อเปลี่ยนเจตคติ (Attitude, A) เจตคติหรือทัศนคติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ต่อสิ่งต่าง ๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคี ในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น

ชูชัย สมितिไกร (2558) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเอง ปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงธรรมชาติของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น 2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skill) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะ ด้านใดด้านหนึ่ง หรือทักษะบางประการ ตลอดจนหลาย ๆ ด้านก็ได้ 3. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคลอันจะทำให้การปฏิบัติงาน เกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการ ทำงานแล้วบุคคลนั้น ก็อาจจะมีได้ใช้ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลก็ย่อม จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การเพิ่มแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในองค์กร กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม คือมุ่งการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในงานการพัฒนาทักษะให้มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญมากขึ้น และการพัฒนาเจตคติให้มีความมุ่งมั่นและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุข



#### 4. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถแบ่งประเภทได้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามวัตถุประสงค์ตามแหล่งรับผิดชอบหรืออื่น ๆ นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542) ได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น การฝึกอบรม ก่อนปฏิบัติการและการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ ดังนี้

##### 1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ ได้แก่ การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

การฝึกอบรมประเภทนี้ จัดขึ้นสำหรับผู้เข้ารับการบรรจุใหม่ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้นๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์กรของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่ ต้องปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายโดยปราศจากความกลัว (Work without Fear) เพราะโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานใหม่ มักจะใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญ ในการทำงานของผู้นั้น ย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ให้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศ เป็นวิธีที่จะช่วยขจัดเพื่อผ่อนคลายสถานการณ์เช่นนั้นได้

##### 2. การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติการ ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง ๆ ในการทำงานจะทำให้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ในระยะแรกควรอธิบายให้เข้าถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

2.1.1 อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีการโดยทั่วไป

2.1.2 สาธิตให้ดูจากของจริง

2.1.3 ให้ผู้เข้ารับการฝึก ทดลองปฏิบัติ

2.1.4 แก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบ

2.1.5 ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงาน และให้ทดลองซ้ำหลาย ๆ หน จนแน่ใจว่าสามารถทำได้ด้วยตนเอง

##### 2.2 การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training)

การฝึกอบรมวิธีนี้ เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลก ที่ก่อให้เกิดมีประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานนั่นเอง

##### 2.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory training) ทั้งนี้

เพราะหัวหน้างานเป็นกุญแจดอกสำคัญของงานในระดับรอง ๆ ลงไป

##### 2.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Management training) หมายถึง

การอบรมระดับผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไป มักเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาการการบริหาร (Administrative psychology) ภาวะผู้นำ (Leadership)



ภาวะ สร้างสรรค์ (Creative) ศิลปะการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) เป็นต้น

2.5 การพัฒนานักบริหาร (Executive development) นักบริหาร หมายถึงผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่น ในการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ ได้แก่ กรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) อันเหมาะสม และจำเป็น เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานทั้งหมด

กิติ ตัยคานนท์ (2543) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้กับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้า ทำงานเพื่อให้ความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานหรือองค์กร
2. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Pre-service training) เป็นการฝึกอบรม ให้กับบุคลากรเพื่อให้ความรู้ในงานที่ต้องทำก่อนการปฏิบัติงานจริง
3. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (In-service training) เป็นลักษณะการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในระหว่างการปฏิบัติงาน และมุ่งให้เกิดเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน
4. การฝึกอบรมก่อนลงมือทำงาน (On-the job training) เป็นลักษณะของ การฝึกงานของสถาบันการศึกษาที่ต้องการให้นิสิตได้รับประสบการณ์จริงก่อนการไปปฏิบัติงาน หรือ ฝึกการปฏิบัติงานให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการที่ต้องการรับนิสิตเข้าไปทำงาน

ชูชัย สมितिไกร (2558) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมโดยจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ

- ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่
1. แหล่งของการฝึกอบรม โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นแหล่งรับผิดชอบของการฝึกอบรม ได้แก่
- 1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house training) เป็นการฝึกอบรมที่องค์กรจัดอบรมขึ้นเอง ภายในหน่วยงาน
  - 2) การฝึกอบรมจากภายนอก (Out-house training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้องค์กร ภายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรมหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่องค์กร ภายนอกเป็นผู้จัดการ ฝึกอบรม
2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เป็นการจัดการฝึกอบรมในขณะที่ยังเข้ารับการฝึกอบรมกำลังอยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือหยุดการปฏิบัติงานชั่วคราว เป็นลักษณะของ การฝึกอบรมในห้องเรียน ได้แก่
- 1) การฝึกอบรมในงาน (On-the job training) โดยการให้ผู้รับ การฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงภายใต้การแนะนำ และกำกับดูแลของพนักงานที่เป็นพี่เลี้ยง
  - 2) การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job training) เป็นลักษณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ จึงจำเป็นต้องหยุดการปฏิบัติงานชั่วคราว ในขณะที่เข้ารับการฝึกอบรม
3. ทักษะที่ต้องฝึก (Practical skills) เป็นลักษณะที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ที่เฉพาะ ได้แก่
- 1) การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical skills training) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิค
  - 2) การฝึกอบรม ทักษะด้านการจัดการ (Managerial skills training) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม



มีทักษะการบริหาร และการจัดการ 3) การฝึกอบรมทักษะทางการติดต่อสัมพันธ์

(Interpersonal skills training) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ในการทำงาน 4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง การแบ่งตามระดับของภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1) การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติการ 2) การฝึกอบรมระดับ หัวหน้างาน (Supervisory training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานในระดับต้นขององค์กร 3) การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานที่เป็น ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย หรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร 4) การฝึกอบรมระดับ ผู้บริหารระดับสูง (Executive training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร เป็นต้น

สรุป ประเภทของการฝึกอบรมนั้นสามารถแยกได้ตามจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ที่แตกต่างกันตามความต้องการขององค์กรเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนประจำการ การฝึกอบรมระหว่างประจำการ การฝึกอบรมในโครงการ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมก่อนลงมือทำงาน

#### 5. ขั้นตอนและวิธีการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญภิตติ (2542) เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรมไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

##### 1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need analysis)

1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและ

1.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า แผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทศคติและแรงจูงใจส่วนตัว

##### 1.3 ใช้งานวิจัยพัฒนาความรู้เฉพาะด้านและการวางแผนทางการปฏิบัติ

##### 2. ขั้นตอนออกแบบเนื้อหา (Instructional design)

2.1 รวบรวมจุดประสงค์ วิธีการสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะ และจัดเรียงลำดับของเนื้อหา การยกตัวอย่างการทำแบบฝึกหัดและกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และจัดแผนสำหรับการพัฒนาการเรียนรู้

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับการฝึกอบรม เช่น คู่มือ การฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น



3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation) ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้องก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation) ดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติที่มุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และ แก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

5. ขั้นประเมินผล และติดตามผล (Evaluation and follow-up) โดยทำการประเมินความสำเร็จของแผนงาน ดังนี้

5.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึกพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องมือวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ทักษะและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

จกกลนี ชุตินาเทวินทร์ (2542) ได้เสนอโมเดลวงจรการฝึกอบรมที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กิจกรรมก่อนปฏิบัติการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 กิจกรรมระหว่างปฏิบัติการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 กิจกรรมภายหลังการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบโครงการ และหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการฝึกอบรม

Bader, Bloom และ Chang (1994) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ส่งผลสูงสุด (High-impact training model) มี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (Identify training need) ผู้พัฒนาการฝึกอบรมจะต้องสามารถชี้แนะให้เห็นถึงการอบรมอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม เป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะเดิมหรือทักษะใหม่ ตัดสินใจเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนาสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ และบรรยากาศการทำงานของผู้มีส่วนร่วม เข้าใจถึงความรู้สึกร่วมของผู้มีส่วนร่วม ประเมินคุณค่าของความต้องการการฝึกอบรมและการสร้างความเชื่อมั่นการฝึกอบรม



2. การวางแผนแนวทางการฝึกอบรม (Map the approach) วางแผนอย่างมีระบบ และไม่มีข้อจำกัด โดยการเข้าใจความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม และความคาดหวังของผู้จัดอบรม ซึ่งเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำเสนอ การอภิปราย การปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเลือก สื่อโสตทัศนูปกรณ์ การผลิตโปรแกรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็น ทางด้านเวลา งบประมาณและแหล่งทรัพยากร

3. การผลิตสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce learning tools) เป็นการจัดหา สื่อเครื่องมือการเรียนรู้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ซึ่งอาจต้องผลิต หรืออาจได้รับการ จัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องตรวจสอบดูถึงความเหมาะสมของกิจกรรม และแบบฝึกหัด การเสริมแรงและความต่อเนื่อง ความเหมาะสมของขนาดและโครงสร้างของกิจกรรม กลุ่มย่อย สื่อการเรียนรู้ที่สามารถสนับสนุนทั้งระหว่างการฝึกอบรม การปฏิบัติกิจกรรมและ โปรแกรม ทั้งหมด

4. การประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply training techniques) โดยการ ตรวจสอบถึงการทำให้การอบรมบรรลุเป้าหมายจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมสามารถ สร้าง ประสบการณ์เพียงพอต่อความต้องการ คุณค่าที่ได้จากการอบรม ลักษณะของวิทยากรที่ นำเสนอความรู้และทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดทักษะตามที่ต้องการ และมีการติดตาม ที่ชัดเจน

5. การคำนวณผลลัพธ์ที่วัดได้ (Calculate measurable results) ด้วยการ สอบถามการสังเกต ระหว่างการฝึกอบรมทั้งการปฏิบัติและการทำงานตามที่มอบหมาย การติดตาม ข้อมูลที่ต้องการในระหว่างการอบรม และใช้กระบวนการประเมินผลเชิงลึกถึงการเปลี่ยนแปลง จาก การฝึกอบรม และการประเมินผลการติดตามเป็นช่วงระยะเวลาต่างกัน

6. การติดตามผลการอบรม (Track ongoing follow-through) เป็นการเตรียม การติดตามผลก่อนการฝึกอบรมเริ่ม การติดตามระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม บทบาท ความรับผิดชอบ สถานการณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการติดตามการฝึกอบรม

Vella (1995) ได้เสนอแนะแนวทางในการวางแผนเพื่อจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ แก่ บุคลากรในองค์กรทั่วไปได้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ผู้อบรมหรือเป้าหมายคือใคร (Who) เป็นการตอบคำถามเพื่อให้ทราบว่าผู้มี ส่วนร่วมใน การฝึกอบรมเป็นใคร จำนวนและความคาดหวังทั้งหมดเท่าใด 2. เหตุผลของการฝึกอบรม (Why) เป็นการแสวงหาคำตอบเพื่อเปิดเผยสถานการณ์ สถานการณ์ วิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการ ฝึกอบรม 3. เวลาในการจัดการฝึกอบรม (When) ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมนั้น ควรเป็นอย่างไร ควรจัดเมื่อใด ตอนไหน ระยะเวลาเท่าใด 4. สถานที่จัดการฝึกอบรม (Where) เป็นการบอกให้ทราบว่า สถานที่จัดควรเป็น ที่ใด ใช้ห้องประชุมหรือห้องเรียน ในการจัดฝึกอบรมที่



ไหน ถึงจะเหมาะสมกับการฝึกอบรม 5. เนื้อหาของหลักสูตรเน้นอะไร (What) เนื้อหาเน้นหนักทางด้านใดในการ ฝึกอบรมได้แก่ ทักษะ ความรู้หรือเจตคติต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ 6. สิ่งที่คาดหวังเพื่ออะไร (What For) เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการ พัฒนาอะไร ได้รับการประเมินผลอะไร 7. โครงสร้างของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร (How) โครงสร้างของโปรแกรม ภาระงานการเรียนรู้ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 5 ส่วนด้วยกัน คือ การเตรียมการ การแนะนำแนวคิดและทฤษฎี การฝึกปฏิบัติ และส่วนของการปิด

Fisher, Schoenfeldt และ Shaw (1996) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ จะต้องทำอย่างมีระบบประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการประเมิน (The assessment phase) ขั้นตอนการฝึกอบรม (The training phase) ขั้นตอนประเมินผล (The evaluation phase)

Silberman และ Elaine (2015) ได้เสนอขั้นตอนและวิธีการฝึกอบรมสรุปดังนี้

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Assess the need for training and the participants) เป็นการตัดสินใจถึงความจำเป็นของผู้เข้ารับการ อบรม ซึ่งได้รับผลต่อมาเป็นการประเมินในช่วงเริ่มต้นของโปรแกรม ซึ่งจะทำให้สามารถช่วยในการ วางแผน การออกแบบและการปรับปรุงโปรแกรมได้ดี
2. ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ทั่วไป (Set general learning goals) วิเคราะห์และ แยกแยะสมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป้าหมาย อธิบาย ความต้องการทางด้านการ สร้างความตระหนักทางด้านเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ และการสร้างพฤติกรรมใหม่ การ แก้ปัญหา ในชีวิตจริง และการนำไปใช้ในหน้าที่การงาน
3. ตั้งจุดประสงค์การเรียนรู้ (Specify objectives) เจาะจงลึกลงไปถึงชนิดของ การเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ จุดประสงค์จะช่วยเป็นเครื่องมือสำหรับการ จัดการ การตรวจสอบและการประเมินผลการฝึกอบรม
4. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design training activities) เป็น การออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสร้างโครงร่าง ทั้งวิธีการและรูปแบบของกิจกรรม ที่จำเป็นต่อจุดประสงค์ในโปรแกรมการฝึกอบรม
5. เรียงลำดับความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรม (Sequence training activities) ตัดสินใจว่ากิจกรรมใดควรเริ่มต้นหรืออยู่ตอนสิ้นสุดโปรแกรมปรับกิจกรรมเพื่อให้แผนการที่ วางไว้คล่องตัวมากขึ้น
6. เริ่มปฏิบัติการตามแผนการรายละเอียดทั้งหมด (Start detail planning) กำหนด วิธีการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน กำหนดเวลา ข้อนแนะนำหรือข้อเสนอแนะ จุดสำคัญ และ การสอน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และวิธีการจบการฝึกอบรม



7. ทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบ (Revise design details) ปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้และทบทวนประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกการอบรม ต้องปรับปรุง หรือติดตาม ในขั้นตอนใดบ้าง ตัดสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ปฏิบัติไม่ได้หรือบกพร่อง

8. ประเมินผลโปรแกรมฝึกอบรม (Evaluate the total result) ตรวจสอบแผนการว่าได้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแล้ว ออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมอาจแบ่งเป็น 3 ระยะ คือในระยะที่ 1 เป็นขั้นก่อนการฝึกอบรม ได้แก่วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ออกแบบหลักสูตรและเนื้อหา ระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนดำเนินการจัดฝึกอบรม และระยะที่ 3 เป็นขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม

#### 6. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญมาก การประเมินผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของ การประเมินดังนี้ (Robinson and Robinson, 1989) 1. ตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ 2. ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไข 3. ตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของ โครงการกับประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับตอบแทน 4. วินิจฉัยว่าผู้รับการฝึกอบรมคนใดหรือกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดและ น้อยที่สุดจากการฝึกอบรม 5. รวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต

Kirkpatrick และ Kirkpatrick (2006) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการประเมินผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบว่าการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยจะช่วยให้ ผู้ประเมินผลการฝึกอบรมได้ทราบดังนี้ 1) การฝึกอบรมนั้นได้ให้อะไรแก่หน่วยงานบ้าง 2) ควรจัดการฝึกอบรมในรูปแบบเดิมและควรจัดต่อไปอีกหรือไม่ 3) ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมจะปรับปรุงหรือพัฒนาการฝึกอบรมให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1. การประเมินปฏิกิริยา (Evaluation reaction) 2. การประเมินการเรียนรู้ (Evaluation learning) 3. การประเมินพฤติกรรม (Evaluation behavior) 4. การประเมินผลลัพธ์ (Evaluation results)

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Kirkpatrick มีความสำคัญเพราะจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงการฝึกอบรมได้รับทราบข้อมูลที่มีค่าต่อการดำเนินงานฝึกอบรมดังนี้

1. ปฏิกิริยา (Reaction) หมายถึง ความรู้สึก ความพึงพอใจ หรือเจตคติของผู้ที่มีส่วนร่วม และ ผู้ที่เข้ารับการอบรมต่อการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการประเมินโครงการที่วัดปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลที่มีต่อการดำเนินโครงการ เช่นผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี



ความพึงพอใจต่อ ผู้บรรยาย สิ่งอำนวยความสะดวก วิธีวิทยา เนื้อหาสาระมากนักน้อยเพียงใด สัดส่วนของการบรรยายและ อภิปรายเป็นอย่างไร เป็นต้น แต่ไม่รวมถึงการวัดการเรียนรู้เนื่องจาก ปฏิติยาของผู้เข้าอบรมเป็นปัจจัย สำคัญปัจจัยหนึ่งที่กำหนดว่าโครงการควรจะดำเนินต่อไปหรือไม่ มักจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วม โครงการโดยใช้แบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลอย่างรวดเร็ว การ ประเมินปฏิติยาจะช่วยให้ผู้ประเมิน ทราบถึงปฏิติยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้มองเห็น ความรู้สึกของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิติยาของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมตรงกับสภาพความเป็นจริง ได้แก่ 1) กำหนดให้แน่นอนชัดเจนว่าต้องการข้อมูลอะไร เช่น ปฏิติยาต่อเนื้อหา หลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร และระยะเวลาการฝึกอบรม เป็นต้น 2) วางแผนกำหนดรูปแบบของเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูลไว้ ล่วงหน้า 3) ข้อคำถาม ที่ใช้ควรเป็นชนิดที่สามารถนำคำตอบมาแปลงเป็นตัวเลขแจกแจง ความถี่หรือวิเคราะห์เชิงปริมาณได้ 4) ควรกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม 5) เพื่อให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงปฏิติยาผ่านแบบสอบถามตาม ความเป็นจริงควรกำหนดให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเขียนชื่อตนเองในแบบสอบถาม

2. การเรียนรู้ (Learning) เป็นเกณฑ์การประเมินในระดับที่ลึกกว่าการประเมิน ปฏิติยา ซึ่งจะประเมินผลการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือไม่ ได้รับความรู้ และ ทักษะอะไรบ้าง เป็นการตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการ ทฤษฎี และ มีทักษะต่าง ๆ ตามเป้าหมายของโครงการเพียงใด สามารถทดสอบโดยใช้แบบทดสอบ แบบเขียนตอบ ที่เรียกว่า “เทคนิค Paper and pencil” หรือการทดสอบภาคปฏิบัติในแต่ละ สถานการณ์ ซึ่งมี ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินการเรียนรู้ดังนี้ 1) ต้องวัดความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและ หลังการฝึกอบรม 2) การวิเคราะห์ผลการประเมิน ควรวิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อและคะแนนรวม โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม

3. พฤติกรรม (Behavior) เป็นเกณฑ์การแสดงออกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า มีพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร โดยผู้ประเมินจะทำการประเมินว่าผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด หรือ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ และพฤติกรรมนั้นคงอยู่อย่าง ต่อเนื่อง ในระยะยาวหรือไม่ ข้อควรพิจารณาในการประเมินพฤติกรรม ได้แก่ 1) ควรมีการวัด พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อน และ หลังการฝึกอบรม 2) ระยะเวลา ระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควร ให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานได้เกิดขึ้นจริงและควรมี การประเมินหลาย ๆ ครั้งเป็น ระยะ ๆ 3) ควรเก็บข้อมูลจาก หลาย ๆ แหล่ง



4. ผลลัพธ์ (Results) เป็นการประเมินผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดจากการดำเนินงาน โดยอาจวัดจากผลผลิต ผลตอบแทน หรือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายหลังการสิ้นสุดการฝึกอบรมโดยประเมินจากความสัมพันธระหว่างผลการดำเนินงานของการฝึกอบรมกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งจะต้องใช้วิธีการประเมินที่ละเอียดอ่อน และผู้ประเมินมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการประเมินสูง โดยมีแนวทางในการประเมินผลลัพธ์จาก ดัชนีความพึงพอใจของทีมงาน ผลกระทบ ของการฝึกอบรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ และผลลัพธ์ของการฝึกอบรมต่อองค์การ ในการประเมินผลลัพธ์ควรมีการวัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ก่อนการฝึกอบรม แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขภายหลังการฝึกอบรมโดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นได้หรือวัดได้ และควรพยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ การประเมินผล อาจทำการประเมินตามช่วงของการฝึกอบรม ได้แก่ ประเมิน ก่อนการฝึกอบรม ประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม และประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

#### 7. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

วิจิตร อวະกุล (2540) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรม ที่เห็นเด่นชัด และเป็นที่ยอมรับกันมาเป็นระยะอันยาวนาน ก็คือ 1. สมองความต้องการกำลังคน (Meeting manpower needs) เมื่อเรามีความต้องการคนที่มีความรู้ ทักษะ (Skills) มีฝีมือ ความชำนาญงานเป็นพิเศษเฉพาะงานให้มีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือการทำงานเท่านั้นมิใช่การบรรจุใครก็ได้ เข้ามาในตำแหน่งที่ว่างอยู่ และทำงานไปตามสติปัญญา ความสามารถ ความรู้ที่มีอยู่ ผู้ที่คัดเลือกเข้ามา เมื่อยังมีความรู้ความสามารถไม่พอ ยังไม่ถึงระดับที่พึงพอใจ หรือต้องการเพิ่มทักษะให้สูงขึ้น จึงต้องการฝึกอบรม 2. เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce learning time) เมื่อการเรียนรู้ การสอน การฝึกหัดปฏิบัติได้ทำอย่างมีระบบและระเบียบ ผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอด และการฝึกอบรม ผู้เรียนย่อมฝึกฝนและเรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนด้วยตนเอง หาวิธีเรียนเองหรือโดยการ ลองผิดลองถูก ซึ่งเสียเวลาสิ้นเปลือง 3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved performance) ในการจัดการทำงานผิด ๆ ถูก ๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ ความสามารถ หรือ มีความสามารถ ฝีมือ นิสัยการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอนและฝึกให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาความสามารถและฝีมือให้สูงขึ้น รวมทั้งผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว หากต้องการปรับปรุงฝีมือเทคนิคการทำงานให้สูงขึ้นก็เข้าร่วมได้ 4. ลดความสิ้นเปลือง (Reduce wastage) การทำงานไม่เป็น ไม่เรียบร้อย ชักช้า ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ แรงงาน เสียเวลา เสียโอกาส นับว่าเป็น ค่าใช้จ่ายอันมหาศาลที่ต้องสูญเสียได้ ตรงกันข้ามถ้าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม มีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว จะตัด รายจ่ายสิ้นเปลืองนี้ออกไป กลายเป็นกำไร องค์การหน่วยงานจึงจะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายดังกล่าว ลดต้นทุนการผลิต ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการบริการ



ลูกค้า 5. ลดการขาดงาน (Less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนงานอยู่ที่บ้าน โดยเฉพาะผู้เข้าทำงานใหม่ เนื่องจาก เกิดความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้ว่าจะทำอะไรจึงจะไม่ถูก ดำนิว่ากล่าวจากนายจ้างเนื่องจากไม่ได้รับการสอน บอกกล่าว แนะนำให้ความรู้ในการที่จะทำงานนั้น ๆ จึงไม่มีความรู้สึกว่าจะไม่ยอมไปทำงาน ที่ทำงานไม่มีความสุขเท่าที่บ้าน ถ้ามีโอกาสขาดงานลางานได้ก็ทำ

6. ลดอุบัติเหตุ (Fewer accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงานที่ไม่ได้ฝึกอบรม จะสูงเป็น 3-4 เท่าของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพชีวิตและความปลอดภัยจึงระบุชัด ถึงความรับผิดชอบของหน่วยงาน โรงงานที่จะต้องจัดการฝึกอบรมให้คนงานองค์การเองก็จะได้ ประโยชน์เนื่องจากคนงานขาดงานน้อย เพราะการหมุนเวียนเข้าออก และอุบัติเหตุลดลง

7. ลดการลาออกของคนงาน (Reduce labour turnover) แม้ว่าในข้อนี้จะไม่ สามารถแสดงให้เห็นไม่ชัด แต่จากการวิจัยพบว่า คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะมีการลาออก น้อยกว่าพวกที่ไม่ได้ฝึกอบรมเท่าตัว และองค์การใดที่จัดการฝึกอบรมมักเป็นองค์การที่ได้จัดการบริหาร บุคคลอย่างมีระบบและระเบียบ และมีนโยบายที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และก้าวหน้าด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานหล่อหลอมทัศนคติที่เหมาะสม จะทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายใจให้แก่ หน้าที่ของตน

8. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (Benefits to employee) ฝีมือ การทำงานของพนักงานที่สูงขึ้น ย่อมเป็นที่ต้องการ ของตลาดการทำงาน ทำให้เป็นผู้นำทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน พนักงานที่ได้ผ่านการฝึกปรือมาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า เลือกหน่วยงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการตัวมากกว่า รายได้ดีขึ้น ครอบครัวยั่งยืน การทำงานมั่นใจ ภาคภูมิใจ รักงานมากขึ้น การจัดการฝึกอบรม ถ้าจัดอย่างผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม จัดอย่างนักฝึกอบรมแล้ว จะให้ผลแตกต่างกับผู้ที่ยังแต่จัดให้มีการฝึกอบรม โดยมีเคยได้ศึกษา ฝึกฝน ปฏิบัติด้านการฝึกอบรมมาก่อน

9. ใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกรู้วิธี เพื่อจะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ ผลงาน ผลผลิต มีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชนลูกค้าบริการดีขึ้น การปัน การต่อว่าต่อขานร้องทุกข์ ของลูกค้า น้อยลง เพราะเป็นผลจากการที่พนักงานทำงานดี ผลงานดี ผลผลิตดี เป็นการสร้างความนิยม ให้แก่หน่วยงานบริษัทไปในตัว

11. ลดความสิ้นเปลืองลดค่าใช้จ่าย ที่จะสูญเสียอย่างอื่น เช่น วัสดุ เวลา และ โอกาสซึ่งหาได้ยาก ในภาวะที่ต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ การแก้ไขงานที่ผิดพลาดน้อยลง ไม่เสียเวลา

12. ประหยัดเงินที่จะรั่วไหลได้มาก เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่าย ต่อหน่วยลดลง แต่กำไรเพิ่มขึ้น โอกาสที่จะสูญเสียอย่างอื่นลดลงอย่างมาก

13. ขจัดปัญหาในการที่ต้องหาจ้างคนงานที่มีฝีมือดีมาทำงาน ในบางช่วง ระยะเวลา ซึ่งหาคนยากและเงินเดือนสูง แต่การฝึกอบรมจะช่วยสร้างดาวรุ่งให้คนในหน่วยงานเชี่ยวชาญและ มีฝีมือสูงขึ้นในตัว เป็นการเร่งและส่งเสริมประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจที่ดีกว่า

14. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ (Supervision) ให้บรรลุผลเป็น การประสานงานกับหน้าที่นิเทศ หรือหัวหน้างานเป็นการแก้ปัญหที่แท้จริง และได้ผลกว่าเป็นการ



การปรับปรุง บริหาร ระบบโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจจุดประสงค์ นโยบาย การดำเนินงาน กฎ ระเบียบของหน่วยงาน เป็นการสร้างทัศนคติ และ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อ หน่วยงานองค์การ 15. ช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวดีขึ้น ให้เข้ากับการผันแปรทางเศรษฐกิจ และ การค้าใหม่ เทคโนโลยีปัจจุบัน และที่จะมีมาในอนาคต สามารถใช้โอกาสและสิ่งอื่น ๆ ที่ควรใช้ให้เป็น ประโยชน์ได้ดีกว่า เช่น คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขงานจากพนักงานในการปรับปรุง แผนก โรงงาน ธุรกิจ การบริหารงานที่มีปัญหาอยู่

นอกจากนี้ ประโยชน์อื่นที่จะได้รับการฝึกอบรม มีดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรจึงลดค่าใช้จ่ายของ องค์การ
  2. สนองความต้องการของบุคลากรที่แสวงหาความรู้ การศึกษาและความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน
  3. เพิ่มประสบการณ์ และทักษะการทำงานทางลัดของการทำงานและ การบริหารงาน
  4. พัฒนาการทำงานขั้นพื้นฐานขององค์การให้ถูกต้องและได้มาตรฐาน
  5. เพิ่มขีดความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากร
  6. เกิดการเคลื่อนไหวตำแหน่งหน้าที่ เป็นการปรับปรุงขวัญกำลังใจ
  7. เพิ่มพูนคุณภาพประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถวุฒิที่สูงขึ้นได้เร็วขึ้น
  8. สร้างความพร้อมแก่บุคลากร เพื่อการสับเปลี่ยน หมุนเวียน โยกย้ายและการเข้า รับตำแหน่งใหม่
  9. เมื่อทุกคนมีประสิทธิภาพ คนน้อยทำงานได้เท่ากับคนมาก จึงลดอัตราการจ้าง คนใหม่ การทดแทนคนเก่าที่ย้ายไปเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายขององค์การ
- การฝึกอบรมยังเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้

1. เป็นการปรับปรุงฝีมือของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างฝีมือจากการ ฝึกอบรมเทคนิคใหม่
2. เป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ทำให้มีโอกาสได้รับเงินเดือน ตำแหน่งสูงขึ้น
3. ช่วยลดความเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชาในการทำงาน ความผิดพลาดน้อยลง กระฉับกระเฉง ความตั้งใจในการทำงานดีขึ้น
4. เพิ่มความมั่นใจ มีการปรับปรุงการทำงาน ศักดิ์ศรี และการเคารพตัวเอง ทำให้พนักงานมีคุณภาพและบุคลิกดีขึ้น



5. สามารถขยายความรับผิดชอบมากขึ้น สูงขึ้น มีความรู้ด้านการงาน หรือด้านการดูแลปกครอง บริหารงานดีขึ้น

6. เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ กับงานของตน เพิ่มการประสานงาน ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจ ในการทำงาน ขวัญดีขึ้น

7. สร้างนิสัยการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คำนึงเคยกับการมีระเบียบ มีระบบ มีวินัยที่ดี

8. ลดความตึงเครียดในการทำงาน อันเนื่องมาจากความรู้ความสามารถไม่พอ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้า เจ้าหน้าที่ที่ขัดกับผู้ที่ทำงานให้น้อยลง

Buckley และ Caple (2004) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านตัวบุคคล หรือพนักงาน (Individual) และองค์การ (Organization) ในเรื่องของตัวผู้เข้ารับการอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน ซึ่งอาจได้รับความพึงพอใจในงานทั้งภายในและภายนอก ในด้านความพึงพอใจในงานภายใน (Intrinsic job satisfaction) นั้นผู้เข้ารับการอบรมอาจจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสามารถจัดการกับงานทักษะใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนในด้านความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic job satisfaction) นั้นอาจก่อให้เกิดการปรับปรุงในหน้าที่การงานไม่ว่าจะเป็นส่งเสริมหรือเกิด การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

### การพัฒนาชุดฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน เดล (Dale, 1990) ได้กล่าวถึงสื่อการฝึกอบรม (Training media) ว่าเป็นปัจจัยที่นำความสำเร็จมาสู่การฝึกอบรมที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ การใช้กิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีการศึกษาและการใช้วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึง การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้บทบาทสำคัญในการฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอย่างดียิ่ง เพราะวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนมีคุณค่าคือก่อให้เกิดประสบการณ์ทางรูปธรรมมากขึ้น ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจเพิ่มขึ้น เพิ่มพูนและพัฒนาการเรียนรู้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพัฒนาการทางความคิดที่ต่อเนื่องกัน และท้ายสุดคือให้ประสบการณ์ที่เป็นจริงได้ ชุดฝึกอบรม (Training packages) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการฝึกอบรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการฝึกอบรมดังได้กล่าวมา



## 1. ความหมายของชุดฝึกอบรม

พารีก และราว (Pareek and Roa, 1980) ได้กล่าวถึงชุดฝึกอบรมว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของหลักสูตรการฝึกอบรมแบบยัดยัดวัตถุประสงค์ที่รวบรวมเอาวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรม วิธีการสอน และการประเมินการฝึกอบรมเข้าไว้ทั้งหมด (Self contained unit) ชุดฝึกอบรมจึงเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมประเภทหนึ่ง ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นชุดฝึกอบรมที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง (Self-learning module) และชุดฝึกอบรมที่ใช้สอน (Teaching module)

สำหรับชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่องการจัดทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษานี้เป็นชุดฝึกอบรมที่มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาด้วยตนเองและในการผลิตชุดฝึกอบรมด้วยตนเองนั้นมีการบวนการผลิตเช่นเดียวกับการผลิตชุดการเรียนด้วยตนเอง ซึ่งเนื้อหาของชุดการเรียนด้วยตนเองจะถูกจำแนกออกเป็นส่วนย่อย ๆ และจัดลำดับตามความยากง่ายอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างเป็นขั้นตอน ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม แบบประเมินผลระหว่างเรียน แบบประเมินผลหลังเรียน มีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

## 2. หลักและทฤษฎีการผลิตชุดฝึกอบรม

เสาวนีย์ สิกขาบัณฑิต (2528) ได้กล่าวถึงหลักการและทฤษฎีที่ใช้ในการผลิตชุดการสอนซึ่งสามารถนำมาใช้ในการผลิตชุดฝึกอบรม ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) นักการศึกษาได้นำหลักจิตวิทยาในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้เพราะถือว่าการสอนนั้นไม่สามารถจะปั้นผู้เรียนให้เป็นพิมพ์เดียวกันได้ในเวลาที่เท่ากัน เพราะผู้เรียนแต่ละคนจะเรียนรู้ตามวิถีทางของเขาและใช้เวลาเรียนในเรื่องหนึ่ง ๆ ที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างเหล่านี้มีความแตกต่างในด้านความสามารถ (Ability) สติปัญญา (Intelligence) ความต้องการ (Need) ความสนใจ (Interest) ร่างกาย (Physical) อารมณ์ (Emotion) และสังคม (Social) ด้วยเหตุผลที่คนเรามีความแตกต่างกันดังกล่าว ผู้สร้างชุดการสอน จึงพยายามที่จะหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการที่จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในชุดนั้น ๆ ซึ่งวิธีที่เหมาะสมที่สุดวิธีหนึ่งก็คือ การจัดการสอนรายบุคคล หรือการจัดการสอนตามเอกัตภาพหรือการศึกษาด้วยตนเองซึ่งล้วนแต่เป็นวิธีสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนตามความแตกต่างของแต่ละคน

2. การนำสื่อประสมมาใช้ (Multi-media approach) เป็นการนำเอาสื่อการสอนหลายประเภทมาใช้สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ความพยายามอันนี้ก็เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนจากเดิมที่เคยยึดครูเป็นแหล่งให้ความรู้หลัก มาเป็นการจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนเรียนด้วยการใช้แหล่งความรู้จากสื่อประเภทต่าง ๆ



3. ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning theory) เป็นจิตวิทยาการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้

3.1 เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.2 ตรวจสอบผลการเรียนของตนเองว่าถูกหรือผิดได้ทันที

3.3 มีการเสริมแรง คือ ผู้เรียนจะเกิดความภาคภูมิใจ ดีใจที่ตนเองทำได้ ถูกต้อง เป็นการให้กำลังใจที่จะเรียนต่อไป ถ้าตนเองทำไม่ถูกต้องจะได้ทราบว่าที่ถูกต้องนั้นคืออะไร จะได้ไตร่ตรองพิจารณาทำให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความท้อถอยหรือสิ้นหวังในการเรียน เพราะเขามีโอกาสที่จะสำเร็จได้เหมือนคนอื่นเหมือนกัน

3.4 เรียนรู้ไปทีละขั้นตามความสามารถและความสนใจของตนเอง

4. การใช้การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) เป็นการนำเอา

การวิเคราะห์ระบบมาใช้โดยจัดเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัยของผู้เรียนทุกสิ่งทุกอย่างที่จัดไว้ในชุดการสอนจะสร้างขึ้นอย่างมีระบบจะต้องมีการตรวจสอบเช็คทุกขั้นตอนและทุกอย่างจะต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันเป็นอย่างดี มีการทดลองปรับปรุงจนมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นที่เชื่อถือได้จึงจะนำออกใช้

3. องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม

ขนาด พงศ์พรรัตน์ (2526) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมดังนี้

1. คำนำ เป็นคำอธิบายขั้นต้นของชุดฝึกอบรม โดยการอธิบายถึงเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม เช่น เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างชุดฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม เป็นต้น

2. หลักสูตรเป็นคำอธิบายหลักสูตรและรายละเอียด เช่น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์รายวิชา ประเด็นสำคัญ วิธีการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้าอบรม ลักษณะเด่นของหลักสูตร ผู้เข้าอบรมควรศึกษาเอกสารหรือมีประสบการณ์หรือเคยผ่านการฝึกอบรมอะไรก่อนเข้าอบรมหลักสูตรนี้ เป็นต้น

3. คำชี้แจงสำหรับผู้ใช้ เป็นการอธิบายแนะนำผู้ใช้หรือวิทยากรว่าจะใช้ชุดฝึกอบรมซึ่งได้แก่ ขบวนการ อุปกรณ์ และเอกสารอย่างไร โดยจะกล่าวถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรม ชี้แจงสิ่งที่วิทยากรควรปฏิบัติ เพื่อจะดำเนินการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่วิทยากรและผู้เข้าอบรมจะต้องจัดเตรียมหรือจัดหาไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อกระตุ้นให้มีการตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ และเอกสารก่อนนำไปใช้ ถ้ายังไม่มีอาจยืมอุปกรณ์จากหน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือจัดเตรียมวัสดุสิ้นเปลือง เช่น แผ่นใส ปากกา ดินสอ กระดาษ และสื่อการสอนอื่นที่มีได้จัดเตรียมไว้ในชุดฝึกอบรม



4. การจัดห้องฝึกอบรม เป็นการอธิบายถึงการจัดห้องฝึกอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับการเรียนการสอนและกิจกรรม พร้อมทั้งทำแผนผังให้เห็นชัดเจนเพื่อนำไปจัดได้อย่างถูกต้อง

5. แผนการสอน เป็นการอธิบายแนวทางที่จะช่วยให้วิทยากรเตรียมไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องเตรียมเนื้อหาสาระรวมทั้งวิธีการสอนอย่างไร เพื่อนำไปสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะกำหนดขั้นตอนการสอนที่วิทยากรมุ่งหวังให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. วัสดุอุปกรณ์และเอกสารประกอบ เป็นวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น แผ่นใส แผนภูมิ เครื่องฉายแผ่นใส จอ เป็นต้น และเป็นเอกสารที่ใช้ในการฝึกอบรม คู่มือผู้เข้าอบรมหรือเอกสารอ่านประกอบและระหว่างการทำฝึกอบรม โดยระบุชื่อเอกสารและที่มาของเอกสารเหล่านั้น

7. การประเมินผล เป็นการอธิบายวิธีการประเมินผลของการฝึกอบรมและตัวอย่าง เช่น แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้าอบรม แบบประเมินผลรายวิชา เพื่อประเมินเนื้อหา เทคนิคการฝึกอบรมและวิทยากร หลังจากการฝึกอบรมแต่ละวัน แบบประเมินโครงการภายหลังจากการเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว เป็นต้น

8. การติดตามผล เป็นการอธิบายวิธีการติดตามผล หลังจากผู้เข้าอบรมได้กลับไปปฏิบัติงานแล้วสักระยะหนึ่ง โดยอาจใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

สุเทพ หุ่นสวัสดิ์ (2540) กล่าวถึงชุดฝึกอบรมว่าโดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม ในวัตถุประสงค์จะระบุไว้ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมแล้วควรมีพฤติกรรมเช่นใด พฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวที่แสดงออกจะเป็นผลจากการเรียนรู้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควรระบุในลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือ สามารถวัดได้ สังเกตได้

2. เนื้อหาของการฝึกอบรม เป็นเรื่องราวหรือกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องกระทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

3. วิธีการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีหลายวิธีคือ

3.1 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถศึกษาด้วยตนเองโดยทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตามที่ระบุไว้ในคู่มือการบรรยาย



เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฟังการบรรยายจากวิทยากรที่จัดให้ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

3.2 ใช้ทั้งสองวิธีประกอบกัน คือมีทั้งการบรรยายจากวิทยากร และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเองบางส่วน

4. สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม หมายถึง สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น วิดีทัศน์ สไลด์ แผ่นภาพโป่งใส คู่มือ แบบฝึกหัด เอกสารที่เกี่ยวข้องและอุปกรณ์ที่อาจมี

5. การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ หรือใช้แบบทดสอบ

#### 4. การพัฒนาชุดฝึกอบรม

ขนาด พงศ์นพรัตน์ (2526) กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาชุดฝึกอบรมไว้ดังนี้  
ขั้นที่ 1 พิจารณาหลักสูตรว่ามียุทธศาสตร์ประกอบและรายละเอียดครบถ้วนตามหัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่

1. เหตุผลและความจำเป็นชัดเจนและครบถ้วนหรือยัง
2. วัตถุประสงค์สอดคล้องกับเหตุผลและความจำเป็นหรือไม่
3. หลักสูตรการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และมีหัวข้อวิชาครบถ้วนหรือยัง

4. เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการฝึกอบรมได้ระบุไว้หรือยัง
5. ระยะเวลาฝึกอบรมและกำหนดการฝึกอบรมถูกต้องและครบถ้วนหรือไม่
6. คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้าอบรมได้ระบุชัดเจนหรือยัง
7. การประเมินผลและการติดตามผลได้ระบุชัดเจนหรือยัง
8. การรับรองผลการฝึกอบรมมีความจำเป็นหรือไม่ ถ้าจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะได้รับอย่างครบถ้วน

ขั้นที่ 2 ในแต่ละหัวข้อวิชาของหลักสูตรควรพิจารณาส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หัวข้อวิชาสอดคล้องกับหัวข้อวิชาหรือไม่ และระบุพฤติกรรมอะไรบ้างที่ผู้เข้ารับการอบรมกระทำหลังจากการฝึกอบรมนั้นแล้ว

2. เนื้อหาวิชาอะไรบ้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเวลาในการกำหนดเนื้อหาควรเรียงลำดับว่าควรจะรู้อะไรก่อนหลัง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

3. พิจารณาพฤติกรรมหรือความรู้เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เคยเรียนรู้หรือมีทักษะอะไรมาแล้ว



4. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และประสบการณ์ที่ผู้เข้าอบรมมีอยู่แล้วกับพฤติกรรมที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ว่า ควรจะบรรจุเนื้อหาอะไรที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

5. นำเนื้อหาเหล่านั้นมาจัดว่าอะไรเป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อย

6. กำหนดว่าจะใช้วิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนอย่างไร รวมทั้งจะใช้อุปกรณ์การสอนอะไรบ้างที่จะสอดคล้องกับเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ และเวลาที่ในแต่ละวิชา

ขั้นที่ 3 ทำแผนการสอนแต่ละวิชาโดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 2 มารวบรวมรายละเอียดของเนื้อหา วิธีการ และอุปกรณ์ แล้วเขียนในแบบฟอร์มแผนการสอน ซึ่งประกอบด้วย ใบบนและแผนการสอน การเขียนเนื้อหาในแผนการสอนเขียนได้ 2 ลักษณะ คือ

1. เขียนแต่ละประเด็น ทั้งประเด็นสำคัญ ประเด็นย่อย ไม่ต้องเขียนรายละเอียด ในกรณีผู้เขียนทำแผนการสอนใช้เอง แล้วรู้เนื้อหาละเอียดแล้ว

2. เขียนอย่างละเอียดว่าจะสอนหรือพูดอะไรในกรณีที่ผู้เขียนทำแผนการสอนเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ซึ่งแนวทางในการสอนที่ให้รายละเอียดมากกว่าลักษณะแรก ในการเสนอเนื้อหาในแผนการสอนแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

2.1 การนำเรื่อง ประกอบด้วย แนะนำวิชา การเชื่อมโยงวิชาก่อน วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ประเด็นสำคัญ เหตุผลที่มีวิชานี้ และระบุประโยชน์ที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับจากวิชานี้

2.2 เนื้อหาตามที่กล่าวมาแล้วในขั้นที่ 2 เมื่อจบแต่ละประเด็นสำคัญ ควรมีการสรุปตรวจสอบความเข้าใจ

2.3 บทสรุป ประกอบด้วย การสรุปประเด็นสำคัญของทั้งหมด การเชื่อมโยงกับวิชาต่อไป

แต่ละขั้นตอนในการนำเสนอระบุเวลาที่ใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ เช่น แผ่นใส และหมายเลขเอกสารและหมายเลข แผนภูมิและหมายเลข เป็นต้น ถ้าหากมีคู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวิชานั้นก็ระบุให้ชัดเจนด้วย

นำแผนการสอนที่เขียนมาทดลองสอนก่อน ปรับปรุงให้เหมาะสมกับเวลา เนื้อหา และวิธีการ แล้วจึงเขียนแผนการสอนจริง

พารีก และราว (Pareek and Roe, 1980) ได้พัฒนาชุดฝึกอบรมโดยดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 7 ขั้นตอน

1. ระบุปัญหาในเรื่องระดับความสามารถของคนหรือองค์กรที่วิเคราะห์แล้วเห็น ว่ามีความจำเป็นต้องแก้ไขและสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม



2. กำหนดวิธีการในการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาว่าการแก้ไขปัญหาต้องใช้วิธีการฝึกอบรมผู้พัฒนาชุดฝึกอบรมจะต้องกำหนดยุทธวิธีในการฝึกอบรมว่า ควรจะใช้รูปแบบและเทคนิควิธีใดในการฝึกอบรม

3. ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม นับว่ามีความสำคัญในการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพราะจะทำให้ชุดฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์ตรงกับปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม

4. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่จะต้องจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ตรงกับปัญหาและความจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพราะจะช่วยให้กำหนดเนื้อหาและกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นพื้นฐาน

4.2 การคัดเลือกเนื้อหา จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย เป็นสิ่งใหม่และเป็นที่น่าสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากวัยและระดับความรู้เดิมด้วย

4.3 การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้หรือประสบการณ์การเรียนรู้ นอกจากจะต้องเป็นการส่งเสริมให้บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ประสบการณ์ที่จัดให้จะต้องน่าสนใจและเป็นการส่งเสริมกันระหว่างประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้หลายทาง ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่สามารถลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง

5. เลือกสื่อในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้แก่บุคคลวิธีหนึ่งที่พึงประสงค์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่าทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ใน การให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ได้ดีตามความต้องการนั้นจำเป็นต้องมีการสื่อความหมายที่ดี เป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้ให้การอบรมกับผู้รับการอบรม สื่อจึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ จากผู้พูดไปยังผู้ฟัง สื่อที่กล่าวถึงนี้หมายถึง วัสดุ เครื่องมือ และวิธีการ (เสาวนีย์ สิกขาบัณฑิต, 2528) สื่อที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจ และกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการอบรม ดังนั้นก่อนจะเลือกสื่อใดมาใช้ประกอบการฝึกอบรม ควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้คือ

5.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

5.2 เนื้อหาสาระของสื่อมีประโยชน์มีความสำคัญเพียงใด

5.3 มีความน่าสนใจหรือไม่

5.4 มีความทันสมัยน่าเชื่อถือเพียงใด

5.5 สามารถนำมาใช้ร่วมกับกิจกรรมการฝึกอบรมเหมาะสมเพียงใด เช่น เรื่องของข้อเท็จจริง สี และขนาด เป็นต้น



5.6 มีความถูกต้องและมีการสื่อความหมายที่ดีเพียงใด

5.7 ลักษณะของเนื้อหาและวิธีการนำเสนออื่น ๆ เหมาะสมหรือไม่

5.8 คุณภาพด้านเทคนิคและความประณีต ในการผลิตดีพอหรือไม่

5.9 สื่อดังกล่าวได้รับการทดลอง และยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้เพียงใด

จากสถานการณ์เช่นไร มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงใดในด้านวัย ความรู้ และประสบการณ์

6. ดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นที่นำชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอนหรือยุทธวิธีที่นำมาใช้ สื่อและอุปกรณ์ ประกอบการสอน การประเมินที่ใช้ระหว่างฝึกอบรมและหลังฝึกอบรมว่า สามารถทำให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามขอบเขตที่กำหนดไว้หรือไม่

7. ประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินจุดมุ่งหมายในด้านความรู้ และด้านการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมภายหลังจากการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเกตหรือทดสอบร่วมกันก็ได้

#### 5. ประโยชน์ของชุดฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมชุดฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีมาตรฐานและประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของวิทยาการและองค์กรที่จัดการฝึกอบรม โดยอาจกล่าวได้ดังนี้

1. เมื่อส่วนราชการจัดการฝึกอบรมมากขึ้น การใช้ชุดฝึกอบรมที่มีมาตรฐานจะทำให้การฝึกอบรมเป็นไปในแนวเดียวกัน

2. ช่วยวิทยาการในการศึกษาเนื้อหาและสอน โดยใช้วิธีการสอนหลายเทคนิคตามที่ระบุไว้ในชุดฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่กล่าวว่าวิธีการสอนหลาย ๆ วิธีจะทำให้ไม่น่าเบื่อ ผู้เข้ารับการอบรมสามารถประกอบกิจกรรมได้หลาย ๆ อย่างตามความเหมาะสมของเนื้อหา

3. ช่วยให้วิทยาการสามารถสอนได้ตามวัตถุประสงค์ และยังช่วยให้วิทยาการรู้แผนในการสอนและกิจกรรมของผู้เข้าอบรมทุกขั้นตอน

4. วิทยาการสามารถเตรียมการได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นการประหยัดเวลา เพราะมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสอนอยู่ในชุดฝึกอบรม ซึ่งนำไปใช้ได้ทันทีหรืออาจมีตัวอย่างวัสดุอุปกรณ์สามารถนำไปผลิตได้

5. ช่วยให้วิทยาการจัดห้องฝึกอบรมได้เหมาะสมกับเนื้อหาและวิธีการ



6. ช่วยให้อาจารย์สามารถประเมินพฤติกรรม ของผู้เข้าอบรมก่อนและหลังการ ฝึกอบรมโดยใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมที่เตรียมไว้ในชุดการฝึกอบรม พร้อมทั้งให้ คำตอบด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่า การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ (ชนนาค พงศ์นพรัตน์, 2526)

#### 6. ลักษณะและองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมที่มีระบบ และสมบูรณ์ในตัวเอง มีลักษณะสำคัญ (ระพีพันธ์ โพรศรี, 2549) ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ปลายทางที่ชัดเจน ที่ระบุเนื้อหาความรู้ และระดับทักษะการ เรียนรู้ที่ชัดเจน นั่นคือจะต้องมีวัตถุประสงค์ประจำชุดฝึกอบรมที่ระบุชัดเจนว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรม แล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรทำอย่างไรในระดับใด

2. ระบุกลุ่มเป้าหมายชัดเจนว่า ชุดฝึกอบรมดังกล่าวสร้างขึ้นเพื่อใคร

3. มีองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ ที่เป็นระบบ เป็นเหตุ และผลเชื่อมโยงกัน ระหว่างวัตถุประสงค์ประจำชุด วัตถุประสงค์สำหรับหน่วย และวัตถุประสงค์ย่อย

4. มีคำชี้แจง เนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และประเมินผลที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์แต่ละระดับ

5. มีคู่มืออธิบายวิธีการ เงื่อนไขการใช้ชุด การเฉลย ข้อคำถาม ทั้งหมดใน กิจกรรมการประเมินผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2537) กล่าวถึงองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. คู่มือการฝึกอบรม เป็นคู่มือแนะนำ การปฏิบัติแก่ผู้ให้การฝึกอบรม เพื่อให้ สามารถศึกษาขั้นตอนการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การเตรียมการทั้งด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการฝึกอบรม

2. สื่อในการฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของชุดฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่ จะทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์ใกล้เคียงกัน และทำให้การฝึกอบรมมีความเป็น รูปธรรมสูง

3. กิจกรรมในชุดฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมที่ได้จัดเตรียมสื่อ และวิธีการจัดการฝึกอบรม ไว้อย่างพร้อมมูล เพื่อให้ผู้ให้การฝึกอบรมดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

4. การประเมินผลการฝึกอบรม องค์ประกอบในชุดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมิน มี 2 ลักษณะ คือ การประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประเมินชุดฝึกอบรม เพื่อหา



ประสิทธิผลของชุดฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการประเมินประสิทธิภาพ ชุดฝึกอบรม

ซึ่งสอดคล้องกับสุเทพ หุ่นสวัสดิ์ (2540) กล่าวว่า ชุดฝึกอบรมโดยทั่วไป ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนของรายละเอียดที่ระบุว่า เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมแล้ว ควรมีพฤติกรรมเช่นใด ซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์นี้ เป็นผลจากการเรียนรู้ในชุดฝึกอบรม ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควรระบุในลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือ สามารถวัดได้ สังเกตได้
2. เนื้อหาของการฝึกอบรม เป็นเรื่องราวหรือกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องกระทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
3. วิธีการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
4. สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม หมายถึง สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น วิทยทัศน์ สไลด์ คู่มือ ใบงาน แบบฝึก เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
5. การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ

ดังนั้น ในการพัฒนาชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. คู่มือการฝึกอบรม ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือแนะนำการปฏิบัติแก่ผู้ให้การฝึกอบรม เพื่อให้สามารถศึกษาขั้นตอนการฝึกอบรม ภายในคู่มือการฝึกอบรมจะประกอบด้วย

- 1.1 หลักการและเหตุผล
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 1.3 โครงสร้างของชุดฝึกอบรม มีลักษณะเป็นแผนภูมิโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ เนื้อหาในการอบรมของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ เวลาที่ใช้การศึกษาและฝึกอบรม อบรม

- 1.4 สมรรถนะที่ใช้พัฒนา ด้วยชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำเอาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาสร้างเป็นชุดฝึกอบรม ประกอบด้วย 7 หน่วยการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ต้องการ



พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูทั้ง 7 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วย สมรรถนะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบ เช่น หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะที่ต้องพัฒนา คือ ประกอบด้วย การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ เป็นต้น

#### 1.5 ระยะเวลาการฝึกอบรม

1.6 รายละเอียดของชุดฝึกอบรม เป็นกรอบของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 7 หน่วย

#### 1.7 แนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย

1.7.1 ศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารชุดฝึกอบรม

1.7.2 ศึกษาจากวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.7.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม

#### 1.8 กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย

##### 1.8.1 ระหว่างการพัฒนา

ผู้เข้ารับการอบรมฟังการบรรยาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากร ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยกัน ใช้กระบวนการกลุ่มในการดำเนินกิจกรรม ฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน นำเสนอผลงานตามใบงานที่กำหนด

##### 1.8.2 หลังการพัฒนา

ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 สื่อและแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย คู่มือชุดฝึกอบรมและเอกสารประกอบการอบรมสื่อเทคโนโลยี พาวเวอร์พอยท์ อินเทอร์เน็ต youtube เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องแบบฝึก ใบงาน ใบความรู้ เป็นต้น

1.10 การประเมินผลการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาเป็นกระบวนการเพื่อปรับปรุง พัฒนาโดยการจัดให้มีการประเมินผล ก่อนเข้ารับการอบรม และหลังเข้ารับการอบรม และใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริง เน้นคุณภาพของผลงาน โดยกำหนดเกณฑ์ การประเมินผลและแบ่งประเมินดังนี้

1.10.1 ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาคู่มือและเอกสารประกอบการอบรม

1.10.2 ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบทดสอบความรู้

1.10.3 การประเมินระหว่างการพัฒนา โดยใบงาน ใบกิจกรรม ทั้งเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม



1.10.4 เกณฑ์การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีคะแนนประเมินตามเกณฑ์

1.10.5 แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรม

## งานวิจัยเกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

คุณลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิผลทางวิชาการ และช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีนักวิจัยจำนวนมากได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการได้ให้แนวคิด ข้อเสนอแนะและข้อมูลที่จะนำไปพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้ ดังนี้

โกศิษฐ์ เปลรินทร์ (2552) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ที่เป็นไปตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\text{Chi-square} = 70.16$   $\text{df} = 62$   $\text{ค่า } P = 0.22$   $\text{ค่า } \text{GFI} = 0.98$   $\text{ค่า } \text{AGFI} = 0.96$   $\text{ค่า } \text{RMSEA} = 0.018$ ) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุริย์รัตน์ พัฒนเธียร (2552) ได้วิจัยตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถทางภาวะผู้นำครูที่มีต่อบรรยากาศสถานศึกษา และประสิทธิผลของครู และสร้างตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างความสามารถทางภาวะผู้นำครู บรรยากาศสถานศึกษา และประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 1,019 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา



(Descriptive statistics) วิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis) วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ความสามารถทางภาวะผู้นำครูส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผ่านบรรยากาศสถานศึกษา ความสามารถทางภาวะผู้นำครูส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศสถานศึกษา และบรรยากาศสถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างในระดับดี ประกอบด้วย ความสามารถทางภาวะผู้นำครูเป็นตัวแปรเหตุ ประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นตัวแปรผลโดยมีบรรยากาศสถานศึกษาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถทางภาวะผู้นำครู และบรรยากาศสถานศึกษาร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 88

สิรราณี วสุภัทร (2551) ได้ทำการวิจัย ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ปีการศึกษา 2550 ที่ให้ข้อมูลการวิจัยจำนวน 672 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจำนวน 113 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 3) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทยได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาองค์การ และการจัดการในทุกระดับขององค์การ รวมถึงตัวแปรต่างๆ ที่องค์การคาดหวัง หรือต้องการให้



พนักงานหรือกลุ่มในองค์กรมี ผลการศึกษาและพัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ SMEs ไทย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทยมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ จากการวิจัยเพิ่มเติมพบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจดังนั้น จึงควรนำแนวคิดนี้ไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำของคนไทย

ภารดี อนันต์นาวิ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยในส่วนผลการวิเคราะห์เส้นทางโดยพิจารณาจากอิทธิพลรวม พบว่าตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ บรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ 76 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาลักษณะของอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขณะเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อภิปรายว่า การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้วจะต้องมี 1) การบริหารจัดการโรงเรียน และ 2) การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมากคือ 1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยหน่วยงานกลาง 2) การปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานในการประเมิน อาศัยหลักการพัฒนา ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (Site-based development) 3) การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ และ 4) การให้รางวัลโดยยึดตามผลงานกรณีผ่านการประเมิน (Performance-based reward) ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรศึกษาเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษา โดยจำแนกกลุ่มตามสภาพความพร้อม สภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อ



โรงเรียน นอกจากนี้ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการเสริมบรรยากาศทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้ ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับทุกคน ควรให้ครูมีเสรีภาพทางความคิด มีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการ และควรอยู่ในขอบเขตดังนี้

1. เสรีภาพที่จะสอนเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวความคิดใด ๆ
2. เสรีภาพที่จะทำการค้นคว้า วิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ต้องการ
3. เสรีภาพที่จะแสดงออกด้วยวาจาและการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยนั้น เสรีภาพที่จะอภิปรายแนวความคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่
4. เสรีภาพที่จะสอนหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแนวนั้นหรือสาขาที่ตนมีความสามารถนั้น

5. เสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่จะพูดหรือเขียนในสังคมวิชาการได้เต็มที่

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547) ได้ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน มีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่า ถึงแม้ว่า สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอีกหลายด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การวางแผนงานวิชาการ เป็นต้น ในงานวิจัยนี้ ยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอนในประเด็น 1) การวางแผนงานวิชาการโรงเรียน 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และ 3) การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาให้กับผู้บริหารโรงเรียน

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก



สิริยา บุญเรือง (2559) ได้วิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวาน ผลการวิจัยพบว่า ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่อง การดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวานมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 2. คะแนนจากการทดสอบหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3.ความพึงพอใจของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่องการดูแล ตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.61$ ,  $SD = 0.48$ )

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Brown, Choi และ Herman (2011) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำทางการศึกษา ของสถาบัน HOPE (HOPE Foundation©) โดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 หลัก Failure is Not an Option (FNO) คือ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ 2) การประกันผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3) การสร้างทีมร่วมมือ ในด้านการสอนและการเรียนรู้ 4) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) การยอมรับการร่วมมือจากครอบครัวและชุมชน 6) การสร้างให้เกิดความสามารถทางภาวะผู้นำ โดยในการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การให้ความรู้เกี่ยวกับ หลัก 6 หลักของ FNO (FNO Six Principles) และสร้างการเรียนรู้ในความเป็นมืออาชีพ (2) การพัฒนาเครื่องและการทดลองใช้ และ 3) การนำเครื่องมือไปใช้จริงในการปฏิบัติ โดยใช้เวลาในการวิจัย 3 ปี (2008-2010) ผลการศึกษาพบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าซึ่งทำให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยทางอ้อมโดยการพัฒนาการศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ จากการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความยากลำบากในการที่จะนำพาให้ผลการทดสอบของนักเรียนให้มันสูงขึ้น และอาจจะต้องใช้เวลาศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในเวลาสามถึงห้าปี (Brown, Choi and Herman, 2011)

Gurr และ Drysdale (2010) Instructional Leadership in Three Australian Schools ได้วิจัย ภาวะผู้นำทางวิชาการในออสเตรเลียสามโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำสถานศึกษามีความซับซ้อน ขณะที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางวิชาการโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา และมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับการทำงานโดยตรงและทางอื่น ๆ คือ การเห็นคุณค่า ความเชื่อ วิสัยทัศน์ การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน และความเข้าใจกันของคณะกรรมการสถานศึกษา ในบริบททั่วไปของโรงเรียน ที่เป็นลักษณะของการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสามโรงเรียน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผู้เรียน

Ruffin (2007) ได้ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองเกี่ยวกับความเห็นและการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ในสถานที่จริง และการรวบรวมหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติเป็นข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



2 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมองและใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของพวกตนอย่างไร ประการแรก ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่ามี 1) พวกตนเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนของตน 2) บทบาทที่สำคัญ ซับซ้อนและหลายหน้า และ 3) บทบาทผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงบทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่มี ประการที่สอง ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้รับรู้ว่ามีบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการโดยอาศัย 1) การจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 2) การกำกับการสอน และ 3) การสร้างสัมพันธภาพ ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำทางวิชาการมีอุปสรรค คือ 1) มีเวลาจำกัดในการกำกับดูแลการสอน และ 2) ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะมอบหมายงานอื่นที่ไม่ใช่การสอน การวิเคราะห์หลักฐานร่องรอยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพและกำกับการสอน โดยรวมแล้ว หลักฐานร่องรอยเหล่านี้ไม่ได้แสดงเนื้อหา รูปแบบหรือบริบทของการพัฒนาวิชาชีพนั้น หลักฐานของการพัฒนาวิชาชีพจะโยงไปที่การสร้างขีดความสามารถในตัวเองไปสู่การมีภาวะผู้นำร่วม หรือการแสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงในลำดับที่สองก็ไม่ปรากฏให้เห็น ข้อเสนอแนะที่สำคัญของงานวิจัยนี้คือ มีการรับรู้ว่ามีโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยอาจจะต้องพิจารณาใช้หลักการการเปลี่ยนแปลงลำดับที่สองเพื่อออกแบบโครงการเตรียมการโดยให้มีลักษณะผสมผสานหลากหลายจากงานวิจัย จากทฤษฎี จากเสียงของผู้ปฏิบัติจากหลักสูตร จากการสะท้อนความคิดเห็น และจากประสบการณ์การเรียนรู้จริงซึ่งจะส่งผลไปถึงผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีความพร้อมที่จะ 1) สร้างขีดความสามารถให้กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีภาวะผู้นำร่วม 2) นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างมากเพื่อให้ส่งผลถึงการเพิ่มจำนวนนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับที่สูงขึ้น

Alig-Mielcarek และ Hoy (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่ที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ ความจริงแล้ว บทบาทนี้มีผลทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น ๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ เป็นที่สงสัยกันว่า ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิผลในการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นหันไปใส่ใจกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพิ่มความขลังที่สั่งสมกันมาให้กับโรงเรียน และส่งเสริม



ความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่ กระสุนมหัศจรรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้พัฒนาบริบทของ โรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ถึงเวลาที่จะต้องเคลื่อนไปให้มากกว่าคำบรรยายสวย หูของคำว่าภาวะผู้นำ ไปสู่การทำงานหนักเพื่อเข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียนในโรงเรียน ในท้ายที่สุด เราก็ต้องหาสมบัติมีค่าของโรงเรียนต่อไป สมบัติมีค่าอย่างเช่น การ เน้นทางวิชาการซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะความล่าช้าที่เป็นลบของสถานนะต่ำทาง เศรษฐกิจและสังคม

Gentilucci และ Muto (2007) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่งได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

O'Donnell และ White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนระดับมัธยมและให้ครู สี่คนและผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถามระดับความเห็นเกี่ยวกับการบริหาร จัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถาม มี 50 พฤติกรรมสำหรับ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ครูรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศ การเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนั้นยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี ที่เชื่อว่าได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็น โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การอ่านสูงกว่า

Williams (2005) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นที่อยู่ใน เมืองและผู้บริหารโรงเรียนในเมืองทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การถามปลายเปิดและการใช้ แบบสอบถามเพื่อประเมินอีกจำนวนหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นมีสมรรถนะที่กว้างและลึก เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีการควบคุมตนเอง มีสติรู้ผิดชอบ มุ่งสัมฤทธิ์ผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักถึงองค์การ มีการพัฒนาผู้อื่น มีภาวะผู้นำ มีอิทธิพล เป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการความขัดแย้งมีการทำงานเป็น หมู่คณะร่วมมือกันทำงาน และมีการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหาร โรงเรียนทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน ผู้บริหารโรงเรียน ที่ดีเด่นจะมองตนเองว่าเป็นผู้นำ(leaders) แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่า มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทาง วิชาการและบรรยากาศขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ในบริบทของเป้าประสงค์ และยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปรับรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก



องค์การต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกกว้างกว่า และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อบ่งชี้กลยุทธ์ที่กว้างกว่า

Mbatha (2004) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและผลกระทบที่มีต่อผลการเรียนของผู้เรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอย่างเจาะจง พบว่ามีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายวิชาการระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมภายในโรงเรียนให้กับผู้บริหารโรงเรียนและครู มีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปี และจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน

Yates (2000) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน โดยใช้แบบสอบถามการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ของ Hallinger และ แบบสอบถามโครงการเริ่มสอนอ่านของ Yates พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการดำเนินการตามโครงการมีค่าสหสัมพันธ์สูงมากกับผลของโครงการเริ่มสอนอ่าน

Supovitz และ Poglinco (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู
2. การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับ เสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวัน และการเขียนนอกเวลา
3. มีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง
4. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลาง และเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน



5) จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่าย ความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามียุทธศาสตร์ที่จำเป็น จัดเวลาและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

6. เครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปี เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ได้

7. ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับ มาตรฐาน และโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ Supovitz และ Poglino (2001) อภิปรายว่า ในแต่ละสัปดาห์ ผู้บริหาร โรงเรียนได้เลือกดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่มีแผนการไว้ก่อนแล้วและที่คิดได้ในเวลานั้น การตัดสินใจเหล่านั้นย่อมเป็นไปตามธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นไปตามเรื่องที่โรงเรียนให้ความสำคัญ และเป็นไปตามวิถีชีวิตในโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นหลักนำทาง เป็นเข็มทิศ ซึ่งจะช่วยชี้นำ ให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำอื่น ๆ ในการตัดสินใจ แนวความคิดและยุทธวิธีในรายงานนี้ทำให้ได้รู้ วิธีการของคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ถือว่าเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางวิชาการได้ดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างไร และจัดลำดับความสำคัญส่วนตัวอย่างไรที่จะทำให้ผลการปฏิบัติของนักเรียน ได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาโดยเน้นการปรับปรุงทางวิชาการ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ที่โดดเด่นและรวมกันเป็นหนึ่งในเกี่ยวคุณภาพทางวิชาการ การทำให้ชุมชนสนับสนุนให้โรงเรียนตามวิสัยทัศน์ และการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ใหม่ ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นว่า สามารถ มุ่งเน้นงานทางวิชาการได้อย่างไรที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของนักเรียนได้อย่างโดดเด่น

Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skills) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill)

National Association Secondary of School Principals (NASPP) (2013) พบว่า ทักษะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียน ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and



creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Innovation Skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (Sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (Adjustment skill) และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skills)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสรุปได้ว่า ในการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาปัจจัยที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา คือ คุณภาพของบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอนที่มีบทบาทใกล้ชิดในการส่งเสริมพัฒนาการ และศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งที่ผ่านมากการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมักจะเน้นไปที่ตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อให้เห็นถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนต่อไป





### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ เป็นการวิจัยพัฒนา (Research and Development) การดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และศึกษาข้อมูลความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดังรายละเอียดของแต่ละระยะตามลำดับ

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และศึกษาข้อมูลความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา

ในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยนำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์จากการดำเนินการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจากตำรา เอกสารวิชาการ นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนด นิยามตัวบ่งชี้และพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการวิธีดำเนินการ วิจัย ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาพื้นฐาน โดยพัฒนา ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบความสอดคล้องของ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนด



ขึ้นจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีโดยใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สอบถามความคิดเห็นเพื่อเป็นการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเหมาะสมในการใช้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลเพื่อนำไปยกร่างชุดฝึกอบรมการภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในขั้นตอนต่อไป

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ผู้วิจัยร่างโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วนำเสนอโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับสมบูรณ์

ระยะที่ 3 การศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมพัฒนาคุณภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนในการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 5 การใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานไปฝึกอบรมครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นครูในโรงเรียนขยายโอกาส  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน เป็นการเลือกแบบเจาะจง  
เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของครู

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินและปรับปรุงการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของครูของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถแสดง  
ระยะและขั้นตอนการการวิจัยโดย มีรายละเอียดดังตาราง 3

พจนัน ปณ จิตโต ชีเว



ตาราง 7 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ/วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ	เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ	ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา รายงานการ วิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ	เอกสาร ตำราทาง วิชาการบทความ แนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทั่วไป ภาวะผู้นำด้าน วิชาการ ภาวะผู้นำ ด้านวิชาการของครู ทั้งในและ ต่างประเทศ จากสถาบันที่ ให้บริการ สารสนเทศ สำนัก วิทยบริการ เว็บไซต์ต่าง ๆ	กรอบแนวคิดในการ วิจัย ด้านบทบาท พฤติกรรม คุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ ของครู และการพัฒนาครู
ขั้นตอนที่ 2 การ พัฒนาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครูผู้วิจัยกำหนด องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครู	เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู ผู้วิจัยกำหนด องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครู	1. วิเคราะห์และ สังเคราะห์ภาวะ ผู้นำด้านวิชาการที่ เหมาะสมกับ ภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครู 3. กำหนดนิยาม องค์ประกอบและ พัฒนาตัวชี้วัดภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครูใน สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน	เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ทั้งในและ ต่างประเทศ ข้อมูล การสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่าง การสังเคราะห์ การ วิเคราะห์ สรุป เนื้อหา	องค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้ภาวะ คุณลักษณะขั้นต้นที่ พึงประสงค์และ สอดคล้องกับ พฤติกรรมตาม บทบาทหน้าที่ของ ครูเพื่อใช้ใน การศึกษา คุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ ของครู



ตาราง 7 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ/วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้
		<p>4. สร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการ และตรวจสอบร่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู</p> <p>5.สร้างโมเดลเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู</p>		
<p>ขั้นตอนที่ 3</p> <p>ทดสอบเพื่อยืนยันความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู</p>	<p>เพื่อยืนยันความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ</p>	<p>1. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเหมาะสมในการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ</p> <p>2. การวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก</p>	<p>แบบสอบถามองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของครู</p>	<p>องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของครูเพื่อนำไปกรร่างการพัฒนาคูโดยใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของครู</p>



ตาราง 7 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ/วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 4 การยก ร่างชุดฝึกอบรมการ พัฒนาคุณภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครู	1. เพื่อยกร่างชุด ฝึกอบรมการพัฒนา คุณภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูที่ สามารถพัฒนาได้ 2. เพื่อพัฒนาชุด ฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	1. วิเคราะห์ภาวะ ผู้นำด้านวิชาการที่ สามารถพัฒนาได้ 2. พัฒนาชุด ฝึกอบรมกา ฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	การศึกษา/สรุป เนื้อหา เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ร่างชุดฝึกอบรมการ พัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู 7 ด้าน
ขั้นตอนที่ 5 การ พัฒนาชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครูใน สถานศึกษาชั้น พื้นฐานที่ใช้ได้	1.เพื่อตรวจสอบ ความเป็นไปได้และ ประสิทธิภาพของ ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ใน	1. นำชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ของครูไปทดลองใช้ กับครูในโรงเรียน มัธยมศึกษาที่ ครูผู้สอนใน โรงเรียน สำนักงาน เขตสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน 2. เพื่อประเมินการ ใช้ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน	1. อบรมเชิง ปฏิบัติการครูผู้สอน ในโรงเรียนโรงเรียน ขวาววิทยาคาร ที่ เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยตนเองโดยการ เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) 2. แบบประเมินชุด ฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู 3.ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	1. ผลการใช้ชุดฝึก อบรมการพัฒนา ลักษณะภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน กับ ครูผู้สอนใน โรงเรียนขวาววิทยา คาร จำนวน 24 คน 2.ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้

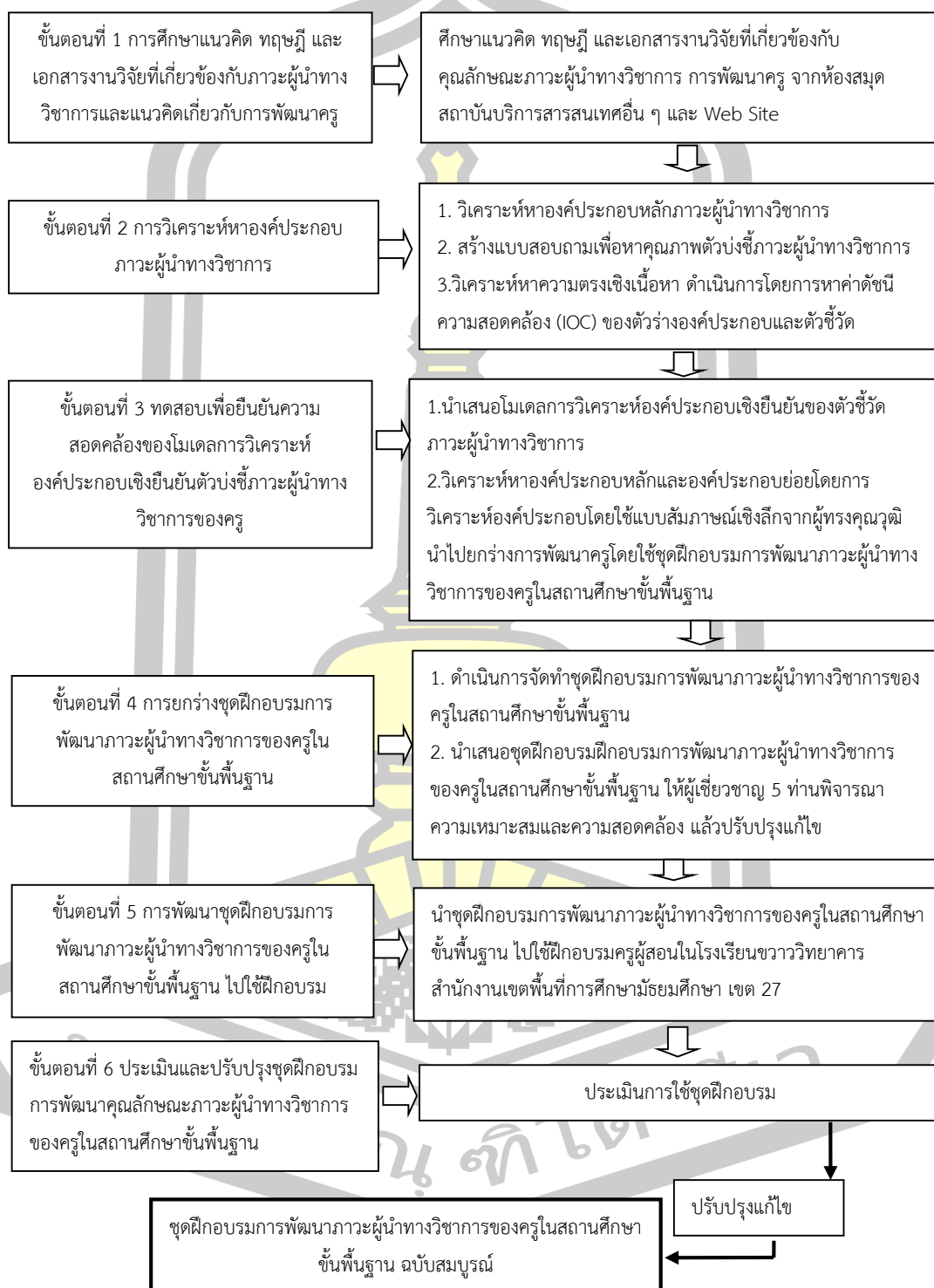


ตาราง 7 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือ/วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	ผลที่ได้
		2. การประเมิน พฤติกรรมภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ ของครูผู้ก่อนและ หลังการฝึกอบรม 3. การประเมินการ ปฏิบัติกิจกรรม ระหว่างการ ฝึกอบรม 4. การประเมิน ความพึงพอใจต่อ ชุดฝึกอบรม	4. แบบประเมิน พฤติกรรมภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ ของครู 5. ข้อมูลจากการ ฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูใน สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ไปใช้ ฝึกอบรมและตาม ข้อเสนอแนะ	3. พฤติกรรมภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ ของครูผู้ก่อนและ หลังการฝึกอบรม 4. ความพึงพอใจ ของผู้เข้ารับการ อบรมต่อชุด ฝึกอบรม
ขั้นตอนที่ 6 ประเมินและ ปรับปรุงชุดฝึก อบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูใน สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	เพื่อปรับปรุงและ ประเมินการใช้ ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	นำผลจากการ ประเมินพฤติกรรม ภาวะผู้นำด้าน วิชาการของครูผู้ ก่อนและหลังการ ฝึกอบรมมา ปรับปรุงชุดฝึก อบรมให้มีความ เหมาะสมและใช้ได้ ตามข้อเสนอแนะ และข้อค้นพบ	1. ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน 2. ข้อมูลจากชุด ฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทาง วิชาการของครูใน สถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่ ปรับปรุงแล้วตาม ข้อเสนอแนะ	ชุดฝึกอบรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน มีความ เหมาะสมสามารถ นำไปใช้ได้ตาม วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

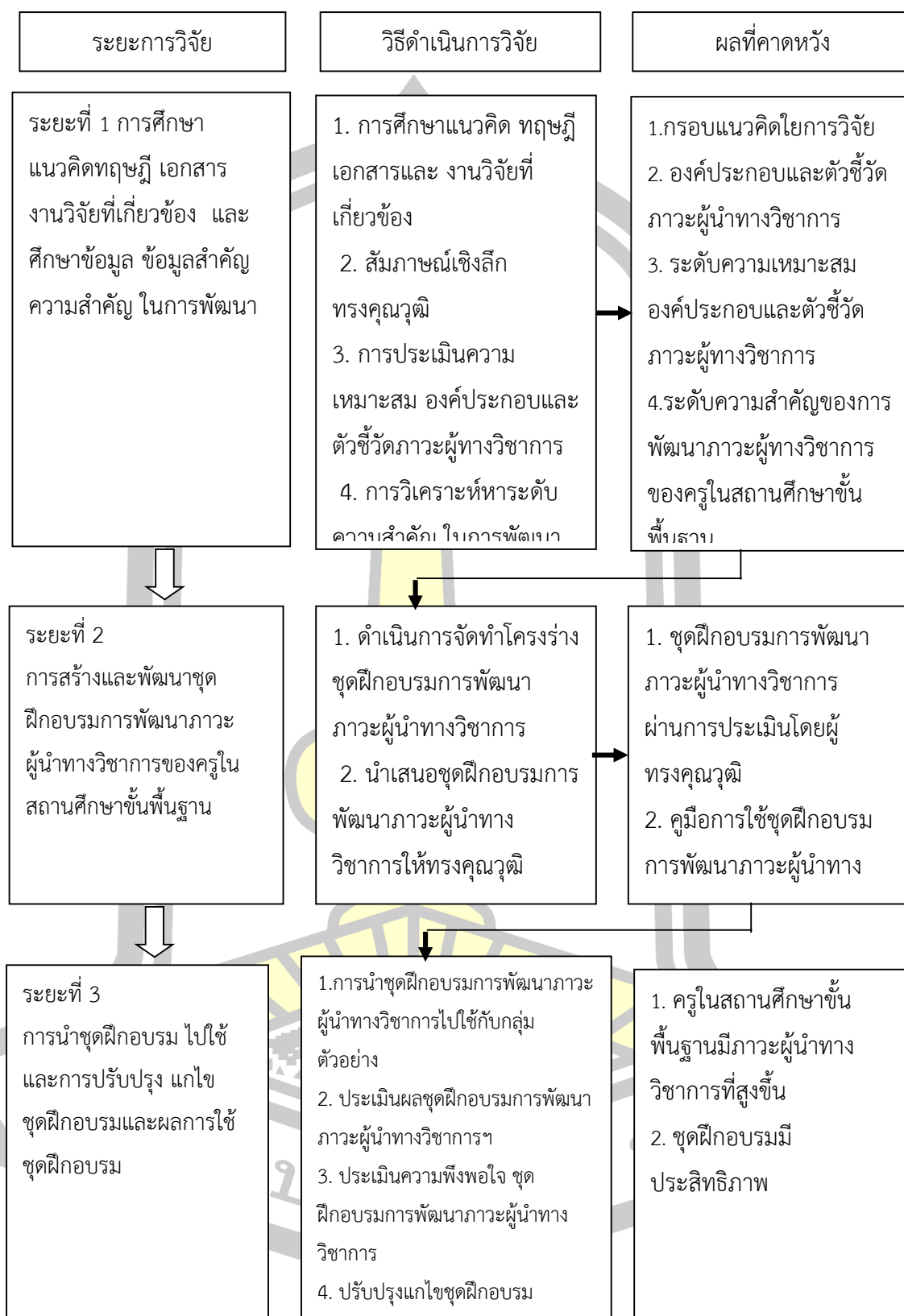


ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน





ภาพประกอบ 4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน



ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

## ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และศึกษา ข้อมูล ความสำคัญความจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ  
ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ (Debevoise, 1984 ;Wildy and Dimmock, 1993, Chell,  
1999) ทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ทักษะ  
1) ทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative perspective) 2) ทักษะภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง (Change leadership perspective) 3) ทักษะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ  
(Modern perspective) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hoy และ Hoy ภาวะผู้นำทาง  
วิชาการตามแนวความคิดของ Bossert (1998) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ  
Krug (1992) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนด ของ U.S. Department of Education (2005)  
ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ MacNeill, Cavanagh and Silcox (2003) ภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan (1998) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ  
Blasé and Blasé(2001) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียน  
ประถมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals)  
ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins และคณะ (1997) กรอบแนวคิดของ  
Maryland State Board of Education (2005) ประกอบด้วย 1) การอำนวยความสะดวกในการ  
พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมกันอย่างกลมเกลียว 3) การติดตามดูแลความร่วมมือในการนำ  
ชุดฝึกอบรมไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่  
หลากหลายในการพัฒนา 6) การมุ่งเน้นและพัฒนาวิชาชีพโดยการใช้วิจัยเป็นฐาน 7) การสร้างและ  
พัฒนาบุคลากรการเป็นผู้นำให้กับบุคลากร 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู (Academic Leadership Teacher) Lambert (1998), Harris and  
Lambert (2003) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional or Academic Leadership  
Models) รูปแบบของฮาลินเจอร์และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy, 1985) รูปแบบของเมอร์ฟี  
(Murphy, 1990) รูปแบบของเว็บเบอร์ (Weber, 1996) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่าย



โดย Alig-Mielcarek และ Hoy (2005) 5) รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Alig-Mielcarek และ Hoy (2005) 6) รูปแบบของแม็คอีวาน (McEwan, 1998) และรูปแบบของ ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) การพัฒนาภาวะผู้นำของ Maryland Instructional Framework (2005) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการแบบบูรณาการ ICVF (Vilkinas, Leask and Ladyshevsky, 2009) และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามกรอบ Failure is Not an Option (FNO), (Brown, Choi and Herman, 2011) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้รวบรวมได้ แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน คือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์หาค่าองค์ประกอบหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมมากที่สุดกับบริบทของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ และสรุปเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสำหรับรายละเอียดของการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 มีดังนี้

### 2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรหรือชุดฝึกอบรม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเชิงกว้างครบถ้วนทุกมิติ ในลักษณะมุมมองจากภายใน (In-side-out) และมุมมองจากภายนอก (Out-side-in) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกไว้ดังนี้

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบตัวแปร ประกอบด้วย ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทางภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ วิชยฐานะ



ไม่ว่าผู้อำนวยการพิเศษ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาครูจากสำนักงานครุสภา ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ครบถ้วนทุกมิติ ในลักษณะมุมมองจากภายใน (In-side out) และมุมมองจากภายนอก (Out-side in) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิการตรวจสอบตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ไว้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ/หรือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันหรือเคยดำรงตำแหน่ง มีประสบการณ์ด้านการศึกษาไม่ต่ำกว่า 15 ปี เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิद्यฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ด้านการศึกษาไม่ต่ำกว่า 15 ปี และมีผลงานวิจัยทางการศึกษา เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณสมบัติ จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานทางตำรา หรืองานวิจัย ทางการศึกษา และการพัฒนาครู มีประสบการณ์ด้านการศึกษาไม่ต่ำกว่า 15 ปี

กลุ่มที่ 4 ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการสอน ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ได้รับรางวัล ครูสุดดี/ ครูต้นแบบ/ ครูดีเด่นดวงใจ ครูรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้า หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ มีความสามารถทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณสมบัติ และมีผลงานทาง ตำรา หรืองานวิจัย ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ด้านการศึกษาไม่ต่ำกว่า 15 ปี

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive sampling)

จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา

1. นายปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
2. นายสุภาพ วงษามาตย์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา

1. นายอุทัย น้อมระวีย์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1



2. นายบัญชา พาหะนิช ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิด้านหลักสูตรหรือชุดฝึกอบรม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ นาคนูตพร อาจารย์ประจำสาขา การศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ คำคง คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

กลุ่มที่ 4 ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการสอนประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

1. นายศักดิ์ศรี วจิภูมิ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเสลภูมิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ครูรางวัลคุรุสดี
2. นางสาวนารี ชมภูวิเศษ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแดงโนนสว่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ครูรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้าฯ ปี พ.ศ. 2559
3. นายฉลาด ปาโส ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเชียงขวัญพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ครูรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้าฯ ปี พ.ศ. 2560

## 2.3 เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับขั้นตอนนี้คือ 1) แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง และ 2) แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ซึ่งเป็นคำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการ

## 2.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการพิจารณาจาก กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



2. ดร.อนงค์ พิษสิงห์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเพาะช่าง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

3. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 27

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชูกำแพง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพร ชะโน อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม  
ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่าง  
ข้อคำถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง  
มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80-1.00

## 2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และเดินทางไปส่ง  
แบบสอบถามด้วยตนเอง และประสานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยตนเอง ใช้แบบสอบถามที่  
เตรียมไว้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ Digital  
โดยช่วงเวลาเก็บข้อมูลอยู่ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม-วันที่ 31 สิงหาคม 2561

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ และสรุปเป็นแบบ  
ประเมินความเหมาะสม ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการ จากนั้นนำไปให้  
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแล้วนำผลการประเมินมาสรุปองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)  
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence)  
หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

2.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการเนื้อหาการสัมภาษณ์  
(Content analysis) และจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ และนำมาหาข้อสรุปเกี่ยวกับ  
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาระดับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามสำรวจหา องค์ประกอบ ที่มีความสำคัญเพื่อนำไปยกร่าง ชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นส่งแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล กับบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการ วิเคราะห์หาระดับความจำเป็นขององค์ประกอบในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 29,872 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็น ครูผู้สอนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 29,872 คน (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ครูผู้สอนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนละ 1 คน ใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ การกำหนด ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย ดังนี้

### 3.2.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

3.2.3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ครูผู้สอนใน สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2561 จำนวน 29,872 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ ข้อมูลเป็นครูผู้สอนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 29,872 คน

### 3.2.3.2 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจการศึกษาพัฒนาคุณ ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2561 ขนาดของกลุ่ม



ตัวอย่างได้จากการใช้ตาราง สำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน สำหรับตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรและ กำหนดให้สัดส่วน ของลักษณะประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับ ยอมรับได้ 5% และระดับ ความเชื่อมั่น 95% สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กับประชากรที่มีขนาด เล็กตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังนั้น จำนวนประชากรรวม 29,872 คน จึงใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 377 ตัวอย่าง การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

โดยการสุ่มไปตามภูมิภาค ของประเทศเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้นตัวอย่างในแต่ละภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็น 4 ภูมิภาค คือ ภาค กลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคอีสาน แต่ละชั้นมีดังต่อไปนี้

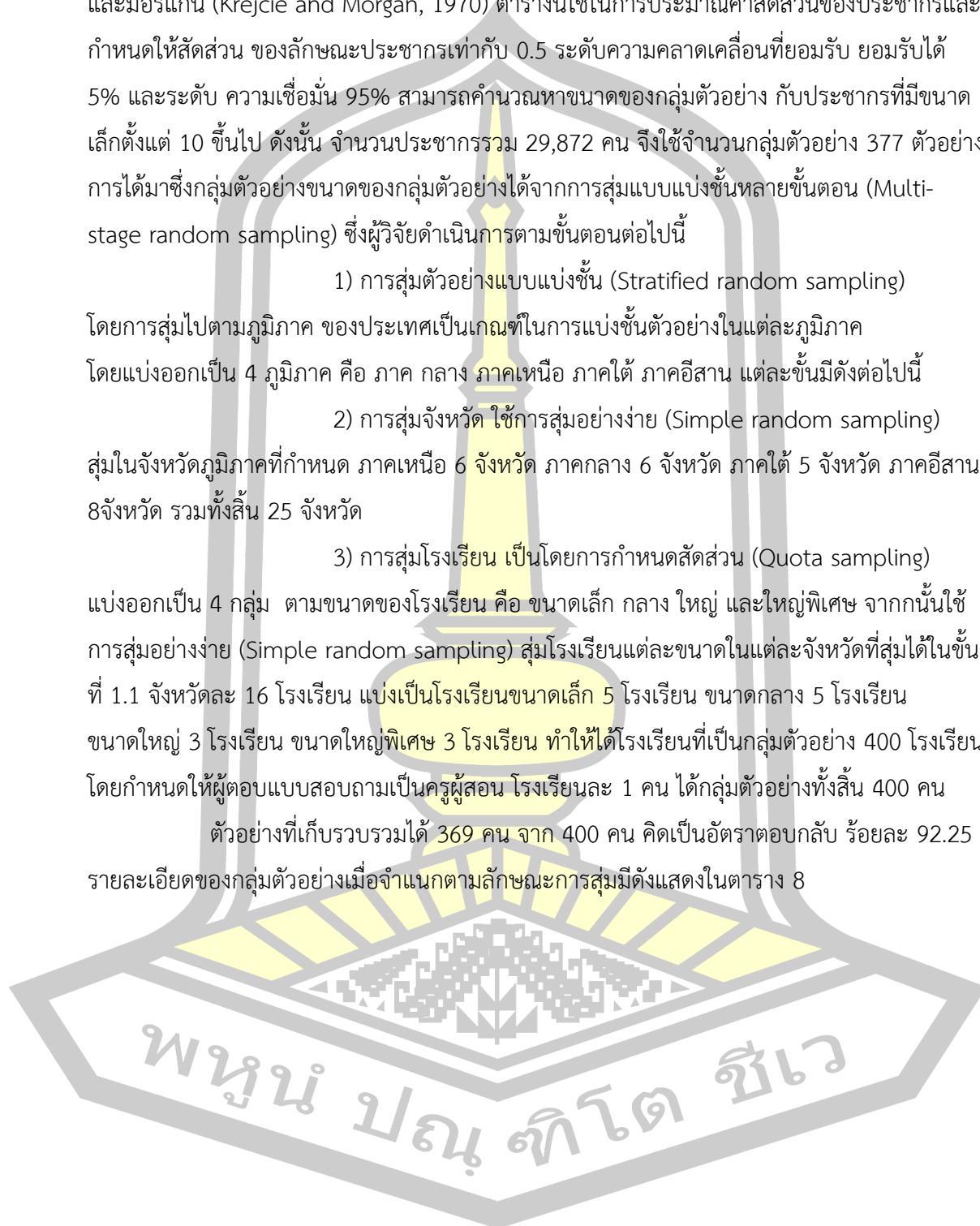
2) การสุ่มจังหวัด ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

สุ่มในจังหวัดภูมิภาคที่กำหนด ภาคเหนือ 6 จังหวัด ภาคกลาง 6 จังหวัด ภาคใต้ 5 จังหวัด ภาคอีสาน 8 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 25 จังหวัด

3) การสุ่มโรงเรียน เป็นโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota sampling)

แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ จากนั้นใช้ การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) สุ่มโรงเรียนแต่ละขนาดในแต่ละจังหวัดที่สุ่มได้ในชั้น ที่ 1.1 จังหวัดละ 16 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน ขนาดกลาง 5 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ 3 โรงเรียน ทำให้ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 400 โรงเรียน โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอน โรงเรียนละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน

ตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้ 369 คน จาก 400 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับ ร้อยละ 92.25 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างเมื่อจำแนกตามลักษณะการสุ่มมีดังแสดงในตาราง 8





ตาราง 8 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้คืนจำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่		โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		รวม	ร้อยละ
	ส่ง	ได้คืน	ส่ง	ได้คืน	ส่ง	ได้คืน	ส่ง	ได้คืน		
เหนือ	30	28	30	28	18	18	18	16	90	93.75
กลาง	30	27	30	28	18	16	18	17	88	91.67
อีสาน	40	36	40	37	24	22	24	22	117	91.40
ใต้	25	23	25	23	15	13	15	15	74	92.50
รวม	125	114	125	116	75	69	75	70	369	92.25

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 4 ข้อคำถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และมีองค์ประกอบย่อย จำนวน 19 ตัว และตัวชี้วัด 87 คำถาม ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระดับความจำเป็นขององค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และกลุ่มครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.3.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-objective congruence) ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และมีค่าความสอดคล้อง (IOC) 1.00 ทุกข้อคำถาม



3.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากอาจารย์ผู้ควบคุมการทาบปริญญาโทแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 30 คน เครื่องมือมีความเชื่อมั่น (ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา) ทั้งฉบับเท่ากับ .98

สำหรับการตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราส่วนวิกฤติ  $t$  เป็นรายข้อตามวิธีการของ  $t$ -test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า  $t$  ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการติดต่อกับผู้ประสานงานหลักการเก็บข้อมูลของ ครูผู้สอน โดยมีหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการ สถานโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 400 โรงเรียน และพร้อมทั้งมีการติดต่อเป็นการส่วนตัวถึงผู้ประสานงานการเก็บข้อมูลหลัก โดยการประสานงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการประสานงานทางโทรศัพท์ ช่วงเวลาการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1-30 พฤศจิกายน 2561 ได้แบบสอบถามคืนมา 369 ชุด จากจำนวนที่ส่งไป 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.25 จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 32 คน (ร้อยละ 8.67) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 86 คน (ร้อยละ 23.30) ครูผู้สอน 251 คน (ร้อยละ 68.02) เครื่องมือมีความเชื่อมั่น (ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา) ทั้งฉบับเท่ากับ .97

### 3.5 สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้เทคนิค IOC (Index of Item-objective congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

3.5.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha coefficient) (ลัวัน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538)

3.5.3 การตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราส่วนวิกฤติ  $t$  เป็นรายข้อตามวิธีการของ  $t$ -test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า  $t$  ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ข้อคำถามมีอำนาจจำแนกอยู่ 1.85-10.25

3.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2546)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับความจำเป็นมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับความจำเป็นมาก



2.51 - 3.50	หมายความว่า	มีระดับความจำเป็นปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายความว่า	มีระดับความจำเป็นน้อย
1.00 - 1.50	หมายความว่า	มีระดับความจำเป็นน้อยที่สุด

## ระยะที่ 2 การสร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยยกร่างโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 หน่วย คือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แล้วนำเสนอโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของชุดฝึกอบรม และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการดำเนิน การวิจัยในขั้นตอนที่ 1, 2 และขั้นตอนที่ 3 มากำหนดแนวทางในการยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ยกร่างชุดฝึกอบรมที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

4.1.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความสำคัญจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.2 หลักการ ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐาน ที่ได้มาพิจารณาเพื่อกำหนด หลักการของ ชุดฝึกอบรม มีลักษณะและจุดเน้นอย่างไร มุ่งเน้นการเรียนรู้ กับกลุ่มเป้าหมายใด และมีวิธีการอย่างไร

4.1.3 เป้าหมายของชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยได้กำหนดเป้าหมายของชุดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการนำไปใช้ในการอบรมครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความสำเร็จในการพัฒนา

4.1.4 จุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยศึกษาความสำคัญในการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนำมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม



การพัฒนาเพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมเพื่อให้ชุดฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับหลักการ สภาพปัญหา และความสำคัญในปัจจุบัน

4.1.5 เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้รวบรวมไว้มาพิจารณากำหนดเป็นเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย แบ่งออกตามองค์ประกอบ ทั้ง 7 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (In-depth interview) มากำหนดเป็นแนวทางในการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงธรรมชาติ ความต้องการ ความแตกต่างและศักยภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

4.2 การนำเสนอร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ผู้วิจัยได้นำร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้พัฒนาขึ้น และให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมความสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.2.1 การประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม 4) สมรรถนะที่ใช้พัฒนา 5) ระยะเวลาการฝึกอบรม 6) รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม 7) แนวทางการพัฒนา 8) กระบวนการพัฒนา 9) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 10) การประเมินผล มีเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

4.2.2 การประเมินความสอดคล้องของร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบในร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ตั้งแต่หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม สมรรถนะที่ใช้พัฒนา ระยะเวลาการฝึกอบรม รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม แนวทางการพัฒนา กระบวนการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผลหลักการ ว่ามีความสอดคล้องกันในระดับใด



ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติที่เป็นเกณฑ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ/และผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ/และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการสอนประสบความสำเร็จในวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันหรือเคยดำรงตำแหน่ง จำนวน 3 ท่าน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาชุดฝึกอบรม ซึ่งมีคุณสมบัติ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม หรือการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 ท่าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินชุดฝึกอบรม ประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรม

ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ/หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ/หรือ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการสอนประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันหรือเคยดำรงตำแหน่ง จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

2. ดร.ปรีดา ลำมะนา ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

3. นายศักดิ์ศรี วจิภูมิ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเสลภูมิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ครูรางวัลครูสุตติ

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาชุดฝึกอบรม ซึ่งมีคุณสมบัติ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับชุดฝึกอบรม หรือการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา จำนวน 2 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ นาคุณทรง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา ปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพร ชะโน อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

#### 4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย แบบประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็น



แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยศึกษาหารายละเอียดขององค์ประกอบชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 หน่วย แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นเหล่านั้น แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามที่ยุติติงจากผู้เชี่ยวชาญคำแนะนำ และจัดทำเป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์

#### 4.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 2 ได้แก่ แบบประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของชุดฝึกอบรม ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

#### 4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องโดยผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27
2. ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ



3. นายศักดิ์ศรี วจิภูมิ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเสลภูมิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 คุรุราษฎร์ศุภศิลป์

4. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ นาคคุณทรง อาจารย์ประจำสาขาวิชา การศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพร ชะโน อาจารย์ประจำสาขาวิชา หลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

#### 4.6 สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

4.6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

4.6.2 การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และข้อมูล มาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานและนำค่าเฉลี่ยมาแปล ความหมาย โดยเทียบเกณฑ์ Midpoint (บุญชุม ศรีสะอาด, 2546)

4.51 - 5.00 หมายถึงมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึงมีความเหมาะสมระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึงมีความเหมาะสมระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึงมีความเหมาะสมระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึงมีความเหมาะสมระดับน้อยที่สุด

### ระยะที่ 3 การนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูไปใช้ และการปรับปรุงแก้ไข ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

#### ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับการประเมินและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนชาววิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในระหว่างวันที่ 2-4 ตุลาคม 2562 รายละเอียดของกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้



5.1 ดำเนินการประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการประเมิน ดังนี้

5.1.1 ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่สร้างขึ้นแล้ว เปรียบเทียบผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้ประเมินระหว่างผู้รับการอบรมกับบุคคลอื่น (ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน)

5.1.2 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.1.3 ประเมินระดับความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้ แบบวัดความพึงพอใจและทำการเก็บข้อมูลกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการในการประเมิน ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ ประกอบด้วย

1) แบบประเมินภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมี 2 ฉบับ คือ ฉบับผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และฉบับเพื่อนร่วมงานประเมิน

2) แบบประเมินความพึงพอใจของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นแบบประเมิน ฉบับร่างที่สร้างขึ้นและผ่านการพิจารณา จากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

5.3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินความพึงพอใจของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามใช้เทคนิค IOC ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27

2) ดร.ปรีดา ลำมะนา ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ



3) นายศักดิ์ศรี วชิรมิ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเสลภูมิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 คุรุราษฎร์ศุภศิลป์

4) รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ นาคุณทรง อาจารย์ประจำสาขาวิชา การศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราพร ชะโน อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตร และการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นและอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบประเมิน ภาวะผู้นำฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง และการพิจารณาจากอาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนโรงเรียนบ้านโนนแท่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 คน ระหว่าง วันที่ 10-12 กันยายน 2561 เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่น (ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา) ทั้งฉบับเท่ากับ .94 สำหรับการตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราส่วน วิกฤต t เป็นรายข้อ ตามวิธีการของ t-test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 2.40-7.20 (ดูที่ ภาคผนวก ฉ)

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล กับผู้เข้ารับ การฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

#### 5.5 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

5.5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้เทคนิค IOC หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

5.5.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (ลัวัน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538)

5.5.3 การตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราส่วนวิกฤต t เป็นรายข้อตามวิธีการของ t-test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

5.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2546)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด หรือระดับ ความพึงพอใจมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติมาก หรือระดับความพึงพอใจมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติปานกลาง หรือระดับ ความพึงพอใจปานกลาง



1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติน้อย หรือระดับ

ความพึงพอใจน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

หรือ ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

5.5.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนาก่อนและหลัง  
การพัฒนา ใช้ t-test (Dependent samples)

ผู้วิจัยได้นำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูไปใช้ฝึกอบรม  
ครูผู้สอนในโรงเรียนขวาววิทยาคาร โดยใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีกิจกรรมการอบรมตาม  
ขั้นตอนดังนี้

1. กิจกรรมแรกพบ เป็นการแนะนำตัว ทำความรู้จักกันระหว่างผู้วิจัยกับ  
ครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนทดลองการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย เป็นกัลยาณมิตร กล่าวที่พอจะอธิบาย และเสนอความ  
คิดเห็น โดยครูผู้สอนในโรงเรียนจะได้ทดลองใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. สำนักรวพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยให้ทำแบบทดสอบก่อนเข้ารับ  
การอบรม และแบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นระยะที่ให้ผู้สอนที่เป็นโรงเรียนทดลอง  
เข้ารับการอบรมปฏิบัติการ และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ดำเนินการเป็น  
2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ครูผู้สอนเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการแบบเข้ม  
ใช้เวลา 3 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนของกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

2.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับแนวคิด  
หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้  
วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสาร

2.2 ขั้นนำเสนอชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นของการนำเสนอชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู กับครูที่มีภาวะ  
ผู้นำที่มีความโดดเด่นในเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 ขั้นการเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นของการให้ผู้เข้ารับ  
การอบรมได้มีการเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ หลังจากให้อภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้าน  
วิชาการของครู ที่มีความโดดเด่นในเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว

2.4 ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เป็นขั้นของ  
การให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู



ซึ่งในการอบรมเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู ตามชุดฝึกการอบรม แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ใช้เวลาหน่วยการเรียนรู้ ละ 3 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรม ดังนี้ หน่วยการเรียนรู้ ที่ 1 จะมีกิจกรรม วิเคราะห์พฤติกรรมตนเอง โดยครูผู้สอนที่เข้าอบรมนำเสนอชุดฝึก อบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้จากวิทยากรและได้ศึกษาด้วยตนเอง โดยเน้นให้ศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การทำกิจกรรม ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรม และทำ แบบทดสอบ นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะพฤติกรรมตนเอง นำเสนอ ความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านวิชาการที่นำเสนอในหน่วย การเรียนรู้ที่ 1 แล้วจึงศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การบริหารและการจัดการหลักสูตร ร่วมกันอภิปราย ตอบแบบประเมิน พฤติกรรมการพัฒนา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนา ภาวะผู้นำของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะพฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้าของ ตนเอง จากการปรับและพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 2 แล้วศึกษา หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาผู้เรียนแล้วนำเสนอภาวะผู้นำด้านวิชาการที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายสรุปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาผู้เรียน ทำแบบทดสอบ และนำเสนอแนวทางในการการ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 วิเคราะห์คุณลักษณะ นำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 และศึกษาหน่วยการ เรียนรู้ที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและ พัฒนา ร่วมกันสรุปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมและทำแบบทดสอบ การพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน การพัฒนาวิชาชีพไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้าน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 วิเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้า ของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 และศึกษา หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ นำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกัน สรุปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมและทำแบบทดสอบ การพัฒนาและ



นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาวิชาชีพ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาวิชาชีพ ของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 วิเคราะห์พฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 โดยศึกษาหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ นำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและพัฒนาร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนา ทำแบบทดสอบ และ แนะนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมร่วมมือ ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้าน การสร้างทีมร่วมมือของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 วิเคราะห์พฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการ ปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 ศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูประถมศึกษา ตอบแบบประเมิน พฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ทำแบบทดสอบ และร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร ไปใช้เป็น แนวทางพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารของตนเอง

หลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการและทำกิจกรรมครบทุกขั้นตอน แล้ว ครูผู้สอนที่ร่วม ทดลองได้ ทำแบบทดสอบหลังการอบรม จากนั้นร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับประเด็นที่ได้จากการ อบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการของครู หลังจากนั้นร่วมประชุมสัมมนา มีการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ การประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครูของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นครูในโรงเรียนขวาววิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูของ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

6.1 ดำเนินการประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการประเมินของ Clerk pactrit 3 วิธี ดังนี้



6.1.1 ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของครูที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้น แล้วเปรียบเทียบผลการประเมินตามความคิดเห็นของผู้ประเมิน ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับบุคคลอื่น (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน)

6.1.2 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการประเมินจากการปฏิบัติกิจกรรม ใบบาง

6.1.3 ประเมินระดับความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจและทำการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## 6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 7 ชุด ประกอบด้วย 1) แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับผู้นำประเมินตนเอง และ ฉบับเพื่อนร่วมงานประเมิน มีข้อคำถาม ฉบับละ 30 ข้อคำถาม 2) แบบประเมินความพึงพอใจของการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในชุดการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็น แบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

6.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เป็นแบบประเมิน ฉบับร่างที่สร้างขึ้นและผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

6.3.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้นำ แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการ และแบบประเมินความพึงพอใจชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 5 ท่าน การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบประเมิน ความเหมาะสมสอดคล้องของชุดฝึกอบรม ใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

6.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น และอำนาจจำแนก ผู้วิจัยได้นำแบบประเมิน ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและการพิจารณาจากอาจารย์ผู้ควบคุมการทววิทยานิพนธ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out)



กับครูผู้สอนที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่น (ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา) สำหรับการตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราส่วนวิกฤติ  $t$  เป็นรายข้อตามวิธีการของ  $t$ -test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า  $t$  ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

#### 6.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมด้วยตัวเอง เนื่องจากผู้วิจัยเป็นวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม

#### 6.5 สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล

6.5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

6.5.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538)

6.5.3 การตรวจสอบอำนาจจำแนกนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาค่าอัตราส่วนวิกฤติ  $t$  เป็นรายข้อตามวิธีการของ  $t$ -test เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามต้องมีค่า  $t$  ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

6.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2546)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด หรือระดับความพึงพอใจมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติมาก หรือระดับความพึงพอใจมาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติปานกลาง หรือระดับความพึงพอใจปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติน้อย หรือระดับความพึงพอใจน้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด หรือระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

6.5.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนา ก่อนและหลังการพัฒนา ใช้  $t$ -test (Dependent samples)



6.6 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการดำเนินการหลังจากนำหลักสูตรไปทดลองหลังจากนำหลักสูตรไปทดลองใช้ฝึกอบรมครูในสถานศึกษา ผู้วิจัยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์ โดยพิจารณาจากปัญหา อุปสรรค และจากข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในแบบประเมินผลการทำกิจกรรม และแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของ  
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t-	แทน การทดสอบประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนา ใช้ t-test (Dependent Samples)

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของครู เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้วิจัย  
กำหนดองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดย นำการ  
วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากการดำเนินการศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการ  
พัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจากตำราเอกสารวิชาการเพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนิยาม  
ตัวบ่งชี้และพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดกรอบ  
แนวคิดในการวิจัย และสร้างกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ



ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการวิธีดำเนินการวิจัยผู้วิจัยดำเนินการทดสอบตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมาตรวจสอบกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากหลักการแนวคิดและทฤษฎีโดยใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สอบถามความคิดเห็นเพื่อเป็นการยืนยันจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเหมาะสมในการใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลเพื่อนำไปยกร่างชุดฝึกอบรมการภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยยกร่างโครงสร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วนำเสนอโครงสร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพื่อให้ได้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูไปฝึกอบรมครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขวาววิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินและปรับปรุงการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของ Debevoise (1984) ; Wildy และ Dimmock (1993) ทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 มีทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการ 3 ทศนะ 1) ทศนะภาวะผู้นำทางวิชาการแบบร่วมมือ (Collaborative perspective) 2) ทศนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



(Change leadership perspective) 3) ทศนะใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Modern perspective) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hoy และ Hoy ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Bossert ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Krug (1992) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ U.S. Department of Education (2005) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ MacNeill, Cavanagh และ Silcox (2003) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ McEwan(1998) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Blasé และ Blasé (2001) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ (The National Association of Elementary School Principals) ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิดของ Hopkins และคณะ การพัฒนาภาวะผู้นำของตาม กรอบแนวคิดของ Maryland State Board of Education (2005) ประกอบด้วย 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมกันอย่างกลมเกลียว 3) การติดตามดูแลความร่วมมือในการนำชุดฝึกอบรมไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การมุ่งเน้นและพัฒนาวิชาชีพโดยการใช้วิจัยเป็นฐาน 7) การสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำให้กับบุคลากร 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวความคิด ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู (Academic leadership teacher) Lambert (1998) ; Harris และ Lambert (2003) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional or academic leadership models) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ฮาลินเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy's Model) ภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy's Model) ภาวะผู้นำทางวิชาการของเว็บบอร์ (Weber's Model) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ปรับให้ง่ายโดย Alig-Mielcarek และ Hoy 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ Alig-Mielcarek and Hoy 6) รูปแบบของแม็คอีวาน (McEwan's) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการแบบบูรณาการ ICVF (Vilkinas, Leask and Ladyshevsky, 2009) และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามกรอบ Failure is Not an Option (FNO), (Brown, Choi, and Herman, 2011) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบของ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้านคือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การบริหารหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวิชาชีพ 6) การสร้างทีมร่วมมือ และ 7) การใช้เทคโนโลยี



ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และ 90 ตัวชี้วัด ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหมายถึงความสามารถหรือพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบทางจิต (Dispositions) และทักษะ (Skills) การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร และการออกแบบการเรียนรู้โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้การพัฒนาวิชาชีพและงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนโดยการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรองและการร่วมกันเรียนรู้และปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างร่วมมือร่วมพลังอันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนานวัตกรรมรวมไปถึงการที่ครูเป็นแบบอย่างให้คำแนะนำกระตุ้นและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองไปพร้อมๆกันซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีภายในสถานศึกษาโดยการใช้ข้อมูลพื้นฐานการสืบค้นในการตัดสินใจและปฏิบัติงานร่วมกันมีบทบาทความรับผิดชอบร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 2) การบริหารหลักสูตร และจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย 3) การพัฒนาผู้เรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย 5) การพัฒนาวิชาชีพ มี 2 องค์ประกอบย่อย 6) การสร้างความร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 2 องค์ประกอบย่อย

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามและนำไปให้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านคน เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมมากที่สุดหลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และสรุปเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางวิชาการ



สำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สรุปได้ องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และ 90 ตัวชี้วัด ได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มี 5 ตัวชี้วัด 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร มี 5 ตัวชี้วัด 2) มีความรู้ในวิชาที่สอน มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การออกแบบการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 14 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มี 4 ตัวชี้วัด 2) การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การวัดและประเมินผล มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน มี 7 ตัวชี้วัด 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ มี 8 ตัวชี้วัด และ 2) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มี 5 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา มี 4 ตัวชี้วัด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปผลการสังเคราะห์ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 9



ตาราง 9 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
1. การสร้างและพัฒนา วิสัยทัศน์	1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทาง การพัฒนาการเรียนรู้	1) มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา และความ ต้องการของชุมชน 2) มีการเชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ ทางการศึกษาของโรงเรียนไปใช้ 3) มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง 4) มีการประเมินผลความก้าวหน้าตาม วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการ เรียนรู้ 5) มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ
	1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อ การเรียนรู้	6) มีการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง 7) ให้ความสำคัญแก่การบริหารการ เรียนการสอนมากกว่าการ บริหารงานด้านอื่น 8) มีส่วนร่วมในการร่วมมือกับหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อ การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ 9) ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของ นักเรียน
	1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทาง วิชาการ	10) มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์ มาตรฐานทางวิชาการ 11) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียน



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
		12) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรม การสอนของครู 13) มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
2. การบริหารหลักสูตรการ จัดการเรียนรู้	2.1 การวิเคราะห์หลักสูตร	14) มีส่วนร่วมในกำหนดหลักสูตรให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน 15) มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด 16) จัดการเรียนรู้การสอนอิงเกณฑ์การ ประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและ หลักสูตรแกนกลาง 17) มีส่วนร่วมในการจัดให้มีทรัพยากรที่ จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่าง พอเพียง 18) จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติ ของโรงเรียน
	2.2 มีความรู้ในวิชาที่สอน	19) มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การ วัดและประเมินผลการเรียนการสอน 20) สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการ ปฏิบัติการสอนการเร่งเนื้อหาและการ สอนสู่มาตรฐาน 21) มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน 22) ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ อยู่เสมอ



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
3. การพัฒนาผู้เรียน		23) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน 24) มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
	2.3 การออกแบบการเรียนรู้	25) มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรตาม เกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด 26) ออกแบบการเรียนรู้การปฏิบัติการสอน ตามมาตรฐานทางวิชาการ 27) มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกัน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 28) ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายมีส่วน ร่วมในการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกโรงเรียน
	3.1 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียน	29) ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 30) สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและ ผู้ปกครองทราบ 31) รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน 32) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน
	3.2 การประกันคุณภาพ อย่าง มีระบบ	33) ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ 34) ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชา คณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์ และภาษา 35) จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับ กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้กับนักเรียน 36) มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
		37) มีการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น 38 จัดกิจกรรม/โครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
	3.3 การวัดและประเมินผล	39) การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้ 40) การวัดประเมินผลโดยใช้ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 41) มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล 42) มีการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
4. การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน	4.1 สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	43) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน 44) มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง อธิษาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ รัก ห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์ 45) เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย 46) ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน 47) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน 48) มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
	4.2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	<p>49. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน</p> <p>50) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครองครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาของเด็ก</p> <p>51) มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน</p> <p>52) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์</p> <p>53) กระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็กๆ</p>
	4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<p>54) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน</p> <p>55) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ</p> <p>56) การจัดการเรียนการสอน ด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน</p> <p>57) หาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ</p> <p>58) การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอน</p> <p>การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based Reading Research)</p> <p>59) มีการกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ</p>



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
5. การพัฒนาวิชาชีพ	5.1 มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	<p>60. มีภาวะผู้นำ</p> <p>61. ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge)</p> <p>62) อุทิศเวลาให้กับการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานและ สม่ำเสมอในการทำงาน</p> <p>63) มีความสามารถทางวิชาการ</p> <p>64)แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา</p> <p>65) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดีไม่หาความรู้สำรวจ ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ</p> <p>66) มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน</p> <p>67) ต้องเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล</p>
	5.2 การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	<p>68) มีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหาและการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงานที่สถานศึกษา</p>
		<p>69) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐานความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของผู้เรียน</p> <p>70) มีความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ</p>
		<p>71) มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>71) มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p>



ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
		72) เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษา
6. การสร้างทีมร่วมมือ	6.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	73) มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ 74) มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน 75) แลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ 76) มีการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ 77) ความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน 78) มีการพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครองนักเรียน
	6.2 การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	79. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ 80 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 81) มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน 82) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	83) ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ 84) ความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยี 85) มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล 86) พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
	7.2 การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา	87) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 88) มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการเรียนการสอน 89) มีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน 90) การสืบค้นและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (information)



ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โครงสร้าง และนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบ และ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมมากที่สุดกับบริบท ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์ และสรุปเป็นแบบประเมินความเหมาะสม ขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ และสรุปเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วจึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังรายละเอียดตามข้อมูลในตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบหลัก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	4.55	0.52	มากที่สุด
2. การบริหารจัดการหลักสูตร และจัดการเรียนรู้	4.88	0.33	มากที่สุด
3. การพัฒนาผู้เรียน	4.88	0.33	มากที่สุด
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	4.55	0.52	มากที่สุด
5. การพัฒนาวิชาชีพ	4.88	0.33	มากที่สุด
6. การสร้างทีมร่วมมือ	4.33	0.50	มาก
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.55	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	4.66	0.22	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ด้าน และ ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน



ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	4.55	0.52	มากที่สุด
2. การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	4.88	0.33	มากที่สุด
3. การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.58	0.35	มากที่สุด
4. การวิเคราะห์หลักสูตร	4.55	0.52	มากที่สุด
5. มีความรู้ในวิชาที่สอน	4.88	0.33	มากที่สุด
6. การออกแบบการเรียนรู้	4.58	0.35	มากที่สุด
7. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.88	0.33	มากที่สุด
8. การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	4.38	0.38	มาก
9. การวัดและประเมินผล	4.00	0.5	มาก
10. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	4.33	0.50	มาก
11. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	4.33	0.50	มาก
12. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.55	0.52	มาก
13. มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	4.55	0.52	มากที่สุด
14. การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.88	0.33	มากที่สุด
15. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.66	0.50	มากที่สุด
16. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	4.33	0.50	มาก
17. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	4.88	0.33	มากที่สุด
18. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา	4.66	0.50	มากที่สุด
รวม	4.58	0.24	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านมีความ  
เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 12 ด้าน และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	1) มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทายและเหมาะสมกับสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน	4.33	0.41	มาก
		2) มีการเชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของโรงเรียนไปใช้	4.67	0.50	มากที่สุด
		3) มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง	4.22	0.44	มากที่สุด
		4) มีการประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด
		5) มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.44	0.52	มาก
		รวม	4.47	0.46	มากที่สุด
	1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	6) มีการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง	4.22	0.44	มาก
		7) ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น	5.00	0.00	มากที่สุด



ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
		8) มีส่วนร่วมในการร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการนำวิสัยทัศน์ไปใช้	4.67	0.50	มากที่สุด
		9) ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.64	0.36	มากที่สุด
	1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	10) มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.22	0.44	มาก
		11) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
		12) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู	4.67	0.50	มากที่สุด
		13) มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.44	0.72	มาก
		รวม	4.58	0.41	มากที่สุด
		โดยรวม	4.60	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ตัวชี้วัด และระดับมาก 5 ตัวชี้วัด



ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
2.การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	2.1 การวิเคราะห์หลักสูตร 2.2 มีความรู้ในวิชาที่สอน	1) มีส่วนร่วมในกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน	4.44	0.52	มาก
		2) มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด	4.67	0.50	มากที่สุด
		3) จัดการเรียนการสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง	4.67	0.50	มากที่สุด
		4) มีส่วนร่วมในการจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง	4.44	0.52	มาก
		5) จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.58	0.51	มากที่สุด
		6) มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน	4.33	0.70	มาก
		7) สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนการเร่งเนื้อหา และการสอนสู่มาตรฐาน	4.67	0.50	มากที่สุด
		8) มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน	4.33	0.41	มาก
		9) ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	4.56	0.52	มากที่สุด



ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
		10) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.22	0.44	มาก
		11) มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.46	0.51	มาก
	2.3 การออกแบบการเรียนรู้	12) มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด	4.67	0.50	มากที่สุด
		13) การปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ	4.67	0.50	มากที่สุด
		14) มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		15) ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.67	0.50	มากที่สุด
		โดยรวม	4.57	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 13 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 10 ตัวชี้วัด และระดับมาก 5 ตัวชี้วัด



ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาผู้เรียน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
3. การพัฒนาผู้เรียน	3.1 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	1) ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		2) สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ	4.67	0.50	มากที่สุด
		3) รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		4) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.67	0.50	มากที่สุด
	3.2 การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	5) ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้	4.67	0.50	มากที่สุด
		6) ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์และภาษา	4.33	0.41	มาก
		7) จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ให้กับนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		8) มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.33	0.41	มาก
		9) มีการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น	4.67	0.50	มากที่สุด



ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
		10) จัดกิจกรรม/โครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.55	0.47	มากที่สุด
	3.3 การวัดและประเมินผล	11) การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้	4.33	0.41	มาก
		12) การวัดประเมินผลโดยใช้ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.67	0.50	มากที่สุด
		13) มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.67	0.50	มากที่สุด
		14) มีการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.41	มาก
		รวม	4.5	0.45	มากที่สุด
		โดยรวม	4.61	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 14 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 10 ตัวชี้วัด และระดับมาก 4 ตัวชี้วัด



ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนของนักเรียน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4. การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	4.1 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน	1) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		2) มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริงอัธยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์รักห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์	4.67	0.50	มากที่สุด
		3) เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย	4.67	0.50	มากที่สุด
		4) ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		5) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน	4.33	0.41	มาก
		6) มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน	4.33	0.41	มาก
		รวม	4.57	0.47	มากที่สุด
	4.2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	7) มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
		8) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง ครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาของเด็ก	4.67	0.50	มากที่สุด
		9) มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด



ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
		10) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์ และการวิพากษ์	4.67	0.50	มากที่สุด
		11) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้การวิเคราะห์ และการวิพากษ์	4.33	0.41	มาก
		12) กระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็กๆ	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.61	0.48	มากที่สุด
	4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	13) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		14) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.33	0.41	มาก
		15) การจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน	4.33	0.41	มาก
		16) หาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นการพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด
		17) การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอนการให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based Reading Research)	4.67	0.50	มากที่สุด
		18) มีการกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ	4.33	0.41	มาก
		รวม	4.5	0.45	มากที่สุด
		โดยรวม	4.56	0.46	มากที่สุด



จากตาราง 15 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้  
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการ  
พัฒนาผู้เรียน โดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัด  
เป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 12 ตัวชี้วัด และ ระดับมาก 6 ตัวชี้วัด

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบ หลัก	องค์ประกอบ ย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
5. การพัฒนา วิชาชีพ	5.1 มุ่งเน้น การพัฒนา วิชาชีพ	1) มีภาวะผู้นำ	4.67	0.50	มากที่สุด
		2) ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge)	4.67	0.50	มากที่สุด
		3) อุทิศเวลาให้กับการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานและ สม่ำเสมอในการทำงาน	4.67	0.50	มากที่สุด
		4) มีความสามารถทางวิชาการ	4.33	0.41	มาก
		5) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนา	4.33	0.41	มาก
		6) พัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิธี ชีวิตครูที่ดีใฝ่หาความรู้สำรวจ ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด
		7) มุ่งเน้นและพัฒนาศักยภาพครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	4.67	0.50	มากที่สุด
		8) เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยมีการพัฒนาคิดค้นนวัตกรรม และหรือวิธีการสอนใหม่ๆ	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.58	0.46	มากที่สุด



ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
	5.2 การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	9) มีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหาและการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการปฏิบัติงานที่สถานศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด
		10) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐานความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของผู้เรียน	4.33	0.41	มาก
		11) มีความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.67	0.50	มากที่สุด
		12) มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด
		13) เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษา	4.33	0.41	มาก
		รวม	4.53	0.46	มากที่สุด
		โดยรวม	4.55	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาศักยภาพผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ตัวชี้วัด และ ระดับมาก 4 ตัวชี้วัด



ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสร้างทีมร่วมมือ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
6. การสร้างทีมร่วมมือ	6.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	1) มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.67	0.50	มากที่สุด
		2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.67	0.50	มากที่สุด
		3) แลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ	4.67	0.50	มากที่สุด
		4) มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน	4.33	0.41	มาก
		5) ความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.60	0.48	มากที่สุด
	6.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	6) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้	4.33	0.41	มาก
		7) มีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครองนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
		8) มีการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ	4.33	0.41	มาก
		9) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.50	0.45	มากที่สุด
	โดยรวม		4.55	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ทรงคุณวุฒิ



มีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ตัวชี้วัด และ ระดับมาก 3 ตัวชี้วัด

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	1) ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ	4.67	0.50	มากที่สุด
		2) ความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยี	4.33	0.41	มาก
		3) มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล	4.33	0.41	มาก
		4) พัฒนาสื่อ วัตรกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	4.33	0.41	มาก
		รวม	4.41	0.43	มาก
	7.2 การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน	5) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา	4.33	0.41	มาก
		6) มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการเรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
		7) มีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน	4.33	0.41	มาก
		8) การสืบค้นและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (information)	4.67	0.50	มากที่สุด
		รวม	4.58	0.47	มากที่สุด
		โดยรวม	4.49	0.45	มากที่สุด



ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบ  
 หลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และ  
 เมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อ มีระดับความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด 3 ตัวชี้วัด และ  
 ระดับมาก 5 ตัวชี้วัด

สรุปได้ว่า การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนจากการตอบแบบประเมินความเหมาะสม  
 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทาง  
 วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านขององค์ประกอบหลัก มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุก  
 ด้านองค์ประกอบย่อย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 16 ด้าน ความเหมาะสมอยู่ในระดับ  
 มาก 3 ด้านและตัวชี้วัดมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 58 ตัวชี้วัด และระดับมาก  
 32 ตัวชี้วัด จึงสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหมาะสมและสามารถ นำไปใช้ในการยกย่องจึงสรุปได้ว่า  
 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่างค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐานเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการยกย่องขุดฝึกรอบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
 ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ทหารดับ ความสำคัญ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจ ทหารดับความสำคัญ ขององค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
 วิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นบุคลากรทางการศึกษา  
 ในสถานศึกษาจำแนก ตามกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอน วิทยฐานะ คุณวุฒิ  
 และประสบการณ์ ในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตาราง 14



ตาราง 19 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น  
ครูผู้สอน วิทยฐานะ คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มครูผู้สอน	369	100.00
รวม	369	100.00
2. วิทยฐานะ		
2.1 เชี่ยวชาญพิเศษ	0	0
2.2 เชี่ยวชาญ	4	1.08
2.3ชำนาญการพิเศษ	322	87.26
2.4 ชำนาญการ	41	11.11
2.5 ไม่มีวิทยฐานะ	0	0
รวม	369	100.00
3. คุณวุฒิ		
3.1 ปริญญาเอก	23	5.80
3.2 ปริญญาโท	156	42.27
3.3 ปริญญาตรี	190	51.14
รวม	369	100.00
4. และประสบการณ์ในสอนหรือการปฏิบัติงาน		
4.1 มากกว่า 10 ปี	127	34.42
4.2 ระหว่าง 5 – 10 ปี	171	46.34
4.3 ต่ำกว่า 5 ปี	71	19.24
รวม	369	100.00

จากตาราง 19 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นครูผู้สอน วิทยฐานะ คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการบริหารหรือการปฏิบัติงานจำนวน 400 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 369 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.25 จำแนกตาม ตำแหน่ง คุณวุฒิ และประสบการณ์ในสอนหรือการปฏิบัติงานที่ จำแนกตาม มีวิทยฐานะ เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.08 ชำนาญการพิเศษจำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 87.26 ชำนาญการจำนวน



41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80  
วุฒิระดับปริญญาโทจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 42.27วุฒิระดับปริญญาตรี จำนวน 190 คน  
คิดเป็นร้อยละ 51.14 และมีประสบการณ์ในการบริหารหรือการปฏิบัติงานระหว่าง 5-10 ปีมากที่สุด  
จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 46.34

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบหลัก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	4.77	0.44	มากที่สุด
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.88	0.33	มากที่สุด
3. การพัฒนาผู้เรียน	4.88	0.33	มากที่สุด
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	4.66	0.50	มากที่สุด
5. การพัฒนาวิชาชีพ	4.88	0.33	มากที่สุด
6. การสร้างทีมร่วมมือ	4.56	0.52	มากที่สุด
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.77	0.44	มากที่สุด
โดยรวม	4.77	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 20 บุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญในการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีระดับความเหมาะสมมากที่สุดทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบ คือ  
การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.88$ ) การพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.88$ ) การพัฒนา  
วิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.88$ ) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.77$ ) 6) การสร้างทีมร่วมมือ 7) การใช้  
เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.77$ ) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.66$ ) 6) และการสร้างทีม  
ร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.56$ )



ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1. การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	4.58	0.35	มากที่สุด
2. การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	4.67	0.32	มาก
3. การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.33	0.41	มาก
4. การวิเคราะห์หลักสูตร	4.40	0.34	มาก
5. มีความรู้ในวิชาที่สอน	4.41	0.32	มาก
6. การออกแบบการเรียนรู้	4.60	0.32	มากที่สุด
7. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.60	0.32	มากที่สุด
8. การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ	4.38	0.38	มาก
9. การวัดและประเมินผล	4.06	0.47	มาก
10. การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	4.28	0.36	มาก
11. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	4.41	0.32	มาก
12. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.36	0.40	มาก
13. มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	4.60	0.32	มากที่สุด
14. การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.06	0.47	มาก
15. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.06	0.47	มาก
16. การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน	4.41	0.32	มาก
17. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	4.06	0.47	มาก
18. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลาย ในการพัฒนาการเรียน	4.60	0.32	มากที่สุด
โดยรวม	4.40	0.37	มาก

จากตาราง 21 พบว่า ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้านเรียงตามลำดับคือคือ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้



( $\bar{X} = 4.67$ ) การออกแบบการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.60$ ) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ )  
มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.60$ ) และ การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา  
การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.60$ ) และมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก 12 ด้าน

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรม องค์ประกอบย่อยที่ 1 2  
และ 3

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรม	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้			
1. มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน ให้มีความท้าทาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา และความต้องการของชุมชน	4.44	0.84	มาก
2. มีการเชื่อมโยงและนำนวัตกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนไปใช้	4.47	0.73	มาก
3. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง	4.53	0.65	มากที่สุด
4. มีการประเมินผลความก้าวหน้าตามนวัตกรรมเป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้	4.43	0.85	มาก
5. มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.53	0.76	มากที่สุด
รวม	4.46	0.66	มาก
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้			
1. มีการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง	4.47	0.73	มาก
2. ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น	4.67	0.50	มากที่สุด
3. มีส่วนร่วมในการร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการนำนวัตกรรมไปใช้	4.53	0.65	มากที่สุด



ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการสร้างและพัฒนานิสัยทัศน์	ความสำคัญสำหรับ ชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
4. ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.53	0.65	มากที่สุด
องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ			
1. มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.22	0.44	มาก
2. มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมกรเรียนรู้ของนักเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู	4.67	0.50	มากที่สุด
4. มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.44	0.72	มาก
รวม	4.58	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 22 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างและพัฒนานิสัยทัศน์ โดยรวมทั้งหมดมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวชี้วัด และระดับมาก 6 ตัวชี้วัด





ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และ 3 องค์ประกอบย่อย

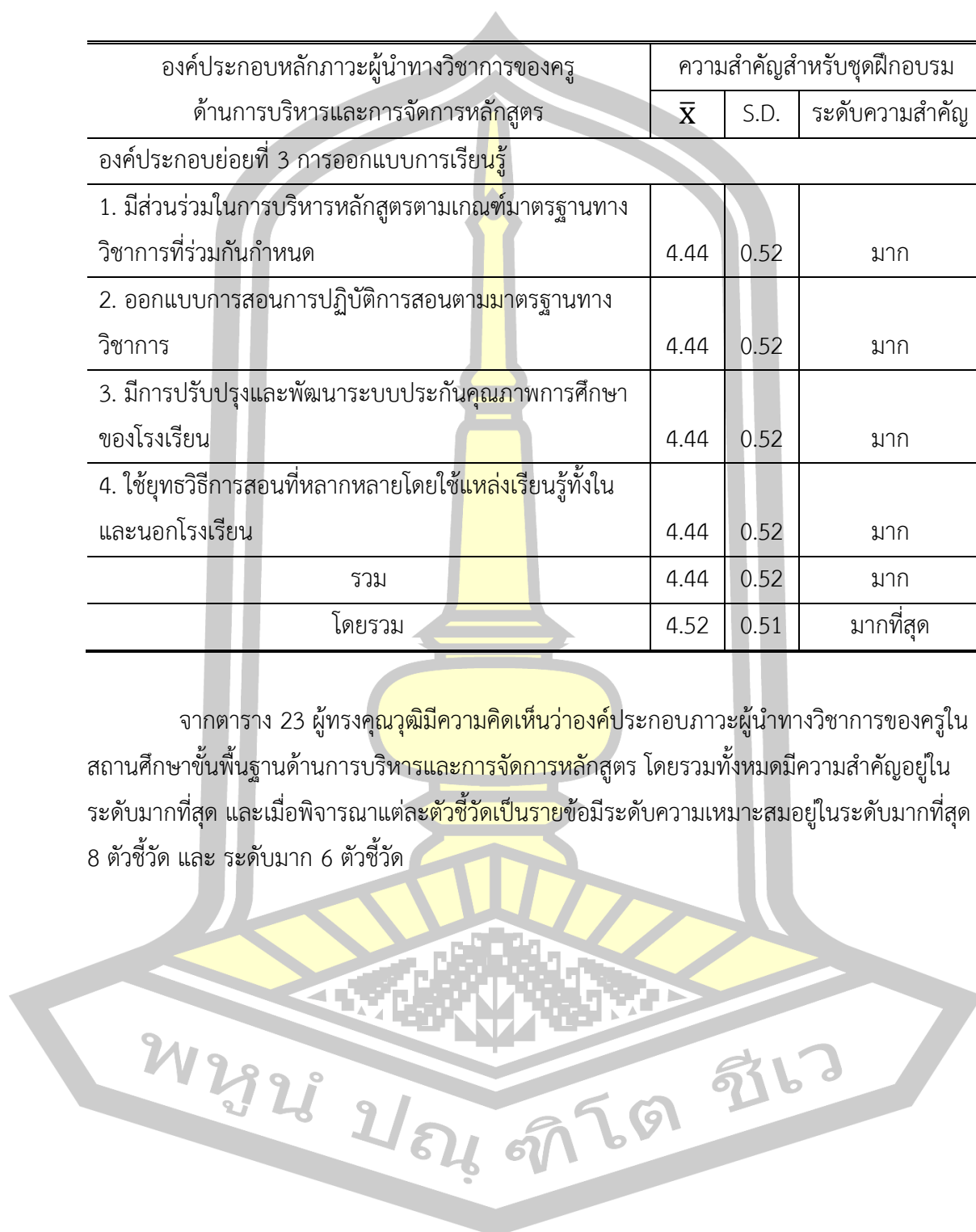
องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตร			
1. มีส่วนร่วมในกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
2. มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน ที่ร่วมกันกำหนด	4.44	0.52	มาก
3. จัดการเรียนการสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับ มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง	4.67	0.50	มากที่สุด
4. มีส่วนร่วมในการจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียน การสอนอย่างพอเพียง	4.67	0.50	มากที่สุด
5. จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติ ของโรงเรียน	4.44	0.52	มาก
รวม	4.57	0.51	มากที่สุด
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ความรู้ในวิชาที่สอน			
1) มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการวัดและประเมินผลการ เรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
2) สามารถเปลี่ยนและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนการเร่ง เนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน	4.67	0.50	มากที่สุด
3) มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน	4.67	0.50	มากที่สุด
4) ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด
5) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.67	0.50	มากที่สุด



ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการบริหารและการจัดการหลักสูตร	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 3 การออกแบบการเรียนรู้			
1. มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด	4.44	0.52	มาก
2. ออกแบบการสอนการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ	4.44	0.52	มาก
3. มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.44	0.52	มาก
4. ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายโดยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.44	0.52	มาก
รวม	4.44	0.52	มาก
โดยรวม	4.52	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 23 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารและการจัดการหลักสูตร โดยรวมทั้งหมดมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ตัวชี้วัด และ ระดับมาก 6 ตัวชี้วัด





ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนาผู้เรียน	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน			
1. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
2. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ	4.33	0.41	มาก
3. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุก ภาคเรียน	4.33	0.41	มาก
4. มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมาย ทางวิชาการของโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.53	0.46	มากที่สุด
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ			
1. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้	4.67	0.50	มากที่สุด
2. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์/ วิทยาศาสตร์ และภาษา	4.67	0.50	มากที่สุด
3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
4. มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.33	0.41	มาก
5. มีการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้ มากขึ้น	4.33	0.41	มาก
6. จัดกิจกรรม/โครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.44	0.47	มากที่สุด



จากตาราง 24 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยรวมทั้งหมดมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ตัวชี้วัด และระดับมาก 6 ตัวชี้วัด

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน			
1) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
2) มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริงอวยชัยดีมีมนุษยสัมพันธ์รักห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์	4.67	0.50	มากที่สุด
3. เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย	4.67	0.50	มากที่สุด
4. ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
5. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
6. มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.67	0.50	มากที่สุด
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์			
1. กระตุ้นความรู้ใฝ่เรียนรู้ของเด็กๆ	4.67	0.50	มากที่สุด
2. ความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
3. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
4. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครองครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาของเด็ก	4.67	0.50	มากที่สุด



ตาราง 25 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
5. มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
6. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้การ วิเคราะห์และการวิพากษ์	4.33	0.41	มาก
รวม	4.61	4.80	มากที่สุด
1) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน	4.33	0.41	มาก
2) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด
3)การจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียน การสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
4)หาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ผู้เรียนให้มี ประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นการพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อ เหตุการณ์อยู่เสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด
5)การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอน การให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการ อ่าน (Scientifically-based Reading Research)	4.33	0.41	มาก
6)มีการกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอน ให้ประสบผลสำเร็จ	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.55	0.47	มากที่สุด
โดยรวม	4.58	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญขององค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้  
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยรวมทั้งหมดมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละ  
ตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 16 ตัวชี้วัด และระดับมาก 2 ตัวชี้วัด



ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนางานวิชาชีพ

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนางานวิชาชีพ	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 มุ่งเน้นการพัฒนางานวิชาชีพ			
1. มีภาวะผู้นำและมีความสามารถทางวิชาการ	4.67	0.50	มากที่สุด
2. พัฒนางานวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการบริหารจัดการ วิถีชีวิตครูที่ดีไร้หาความรู้สำรวจปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ	4.67	0.50	มากที่สุด
3. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานและ สม่่าเสมอ ในการทำงาน	4.67	0.50	มากที่สุด
4. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา	4.33	0.41	มาก
5. มุ่งเน้นและพัฒนางานวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	4.67	0.50	มากที่สุด
6. มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล	4.67	0.50	มากที่สุด
7. เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยมีการพัฒนาคิดค้น นวัตกรรมและหรือวิธีการสอนใหม่ๆ	4.33	0.41	มาก
รวม	4.52	0.46	มาก
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การพัฒนางานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง			
8. มีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหา และการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนางานวิชาชีพในระหว่างการทำงาน ปฏิบัติงานที่สถานศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด
9. มีส่วนร่วมในการพัฒนางานวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐาน ความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงานและ	4.33	0.41	มาก
10. มีความก้าวหน้าในการพัฒนางานวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.67	0.50	มากที่สุด
11. มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาจน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.67	0.50	มากที่สุด
12. เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษา	4.33	0.41	มาก
13. ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge)	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.52	0.46	มาก
โดยรวม	4.58	0.49	มากที่สุด



จากตาราง 26 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการพัฒนาวิชาชีพผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาวิชาชีพโดยรวมทั้งหมดมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด 16 ตัวชี้วัด และระดับมาก 2 ตัวชี้วัด

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างทีมร่วมมือ

องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการสร้างทีมร่วมมือ	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์			
1. มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.67	0.50	มากที่สุด
2. มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
3. มีแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ	4.67	0.50	มากที่สุด
4. มีการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ	4.33	0.41	มาก
5. ความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน	4.52	0.46	มาก
6. มีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครองนักเรียน	4.33	0.41	มาก
รวม	4.53	0.46	มาก
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน			
1. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด
2. มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
3. มีการแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ	4.52	0.46	มาก
4. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ	4.33	0.41	มาก
รวม	4.54	0.46	มาก
โดยรวม	4.53	0.46	มากที่สุด



จากตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างทีมร่วมมือ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการสร้างทีมร่วมมือโดยรวมทั้งหมดมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวชี้วัด และ ระดับมาก 3 ตัวชี้วัด

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความสำคัญสำหรับชุดฝึกอบรม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา			
1. ใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ	4.33	0.41	มาก
2. ความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยี	4.33	0.41	มาก
3. มีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล	4.67	0.50	มากที่สุด
4. พัฒนาสื่อ วัตกรรมการและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.50	0.45	มาก
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน			
1. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาผู้เรียน	4.46	0.81	มาก
2. มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการเรียนการสอน	4.49	0.43	มาก
3. มีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน	4.67	0.50	มากที่สุด
4. การสืบค้นและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (information)	4.67	0.50	มากที่สุด
รวม	4.63	0.48	มากที่สุด
โดยรวม	4.58	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจำแนกตามองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมมีความสำคัญอยู่



ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดเป็นรายข้อมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ตัวชี้วัด และ ระดับมาก 4 ตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 การสร้างและการพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยร่างโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วนำเสนอโครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู  
ต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู และ  
ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพื่อให้ได้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของ  
ครูฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนการสร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

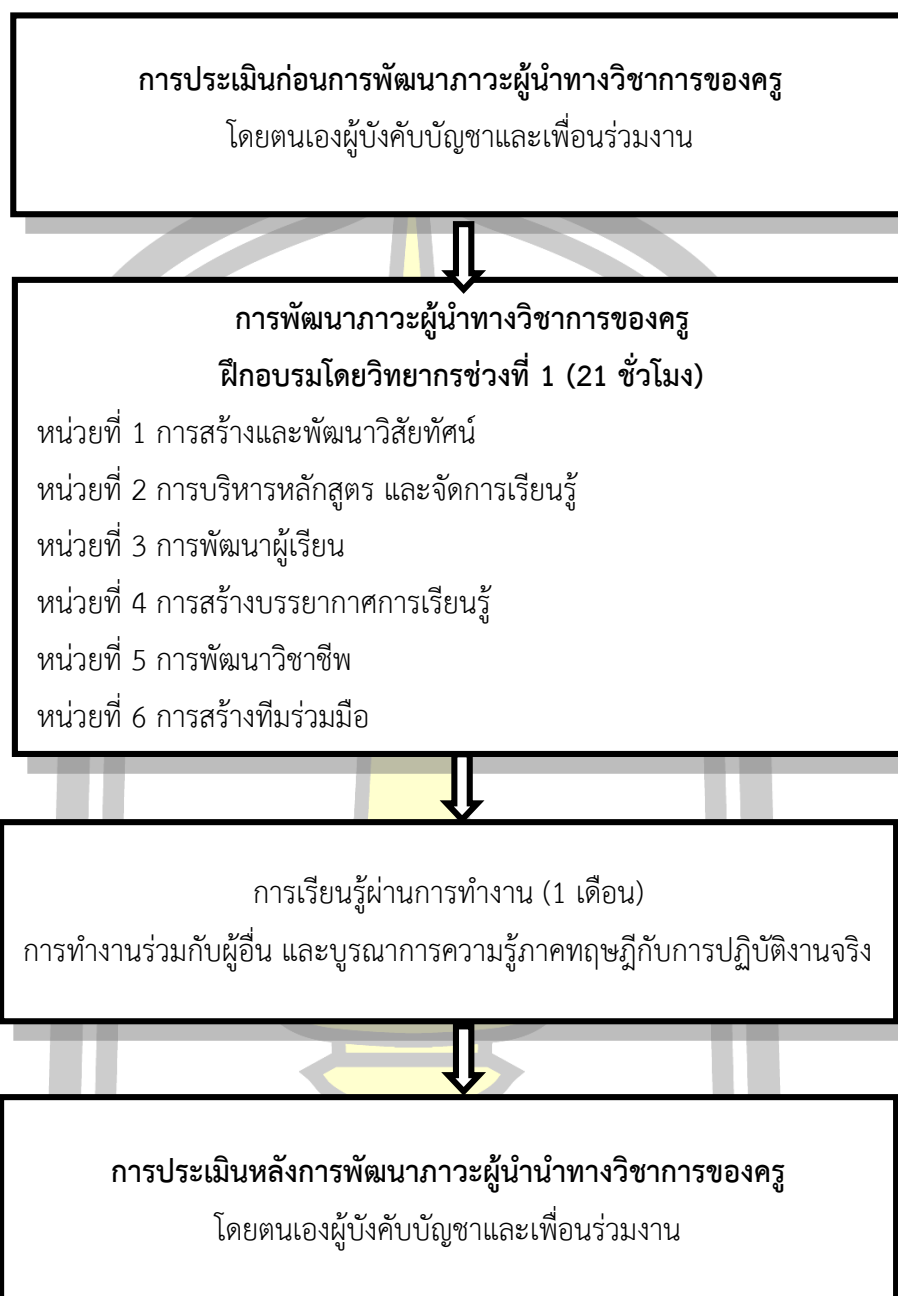
1. การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยได้ทำ  
การยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครูโดยสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่  
เป็นแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู การพัฒนาชุดฝึกอบรม การอบรมครู  
โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และสำรวจหาคำประกอบที่จำเป็น  
ของการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอนที่มีผลงานรางวัล และอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญด้าน  
การพัฒนาหลักสูตร หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นแนวทางในการยกร่างชุด  
ฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู ที่ประกอบด้วยโครงร่างของชุดฝึกอบรมคู่มือการ  
ฝึกอบรม และหน่วยการอบรม) สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 โครงร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครู  
ประกอบด้วย สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม หลักการเป้าหมาย จุดมุ่งหมายของชุด  
ฝึกอบรม ระยะเวลา โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา กิจกรรมการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม  
สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัดและการประเมินผล

ส่วนที่ 2 คู่มือการฝึกอบรม ประกอบด้วย คำแนะนำสำหรับวิทยากร  
แนวทางในการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม และตารางการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 หน่วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การฝึกอบรม  
เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม และวิธีการฝึกอบรมสื่อประกอบการฝึกอบรม และการประเมินผล  
ดังแผนภูมิโครงสร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวผู้นำทางวิชาการของครูต่อไปนี้





ภาพประกอบ 5 โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เนื้อหาในการฝึกอบรมประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 7 หน่วย

โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม จำนวน 21 ชั่วโมง

ซึ่งในการอบรมเป็นการพัฒนภาวะผู้นำด้านวิชาการของครูตามชุดฝึกอบรมแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ใช้เวลาหน่วยการเรียนรู้ละ 3 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรม



ดังนี้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 จะมีกิจกรรม วิเคราะห์พฤติกรรมตนเอง โดยครูผู้สอนที่เข้าอบรมนำเสนอ ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้จากวิทยากรและได้ศึกษาด้วยตนเอง โดยเน้น ให้ศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การทำ กิจกรรม ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรม และทำ แบบทดสอบ นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการในการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะพฤติกรรมตนเอง นำเสนอ ความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านวิชาการที่นำเสนอในหน่วย การเรียนรู้ที่ 1 แล้วจึงศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การบริหารและการจัดการหลักสูตร ร่วมกันอภิปราย ตอบแบบ ประเมินพฤติกรรมการพัฒนา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการ ไปใช้เป็นแนวทาง พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะพฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้า ของตนเอง จากการปรับและพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 2 แล้วศึกษาหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน แล้วนำเสนอภาวะผู้นำด้านวิชาการที่ต้องปรับและ พัฒนา ร่วมกันอภิปรายสรุปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาผู้เรียน ทำแบบทดสอบ และนำเสนอแนวทางในการการนำ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 วิเคราะห์คุณลักษณะ นำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 และศึกษาหน่วยการ เรียนรู้ที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ นำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและ พัฒนา ร่วมกันสรุปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมและทำแบบทดสอบ การพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนการพัฒนาวิชาชีพ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้าน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 วิเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรม นำเสนอ ความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ ที่ 4 และศึกษาหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ นำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและ พัฒนา ร่วมกันสรุปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินพฤติกรรมและทำแบบทดสอบ



การพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนการพัฒนาวิชาชีพ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 วิเคราะห์พฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 ศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ และนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู ตอบแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ทำแบบทดสอบ และร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการสร้างทีมร่วมมือของตนเอง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 วิเคราะห์พฤติกรรม นำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำเสนอในหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 ศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องปรับและพัฒนาาร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของครู ตอบแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ ทำแบบทดสอบ และร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ หน่วยการเรียนรู้ที่ 7 การใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารของตนเอง

หลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการและทำกิจกรรมครบทุกขั้นตอนแล้ว ครูผู้สอนที่ร่วมทดลองได้ ทำแบบทดสอบหลังการอบรม จากนั้นร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับประเด็นที่ได้จากการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านวิชาการของครู หลังจากนั้นร่วมประชุมสัมมนา มีการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หมายเหตุรายละเอียดเนื้อหาและวิธีการพัฒนานำเสนอในเอกสารคู่มือชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สื่อที่ใช้ในการพัฒนาฝ่ายดำเนินการจัดฝึกอบรมควรจัดเตรียมการวัสดุ/อุปกรณ์/สื่อที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาตามหลักสูตรฯ เช่น คู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเครื่องฉาย LCD Projector คอมพิวเตอร์เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ หรือตามที่วิทยากรร้องขอโดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

รูปแบบการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้หลากหลายได้แก่การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบ



บูรณาการด้วยวิธีการบรรยายการประชุมกลุ่มย่อย การระดมสมอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการสรุปร่วมกันโดยส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันให้มากที่สุด

การประเมินผลหลักสูตรการการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยผู้จัดการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และเพื่อนร่วมงานประเมิน

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การประเมินผลงาน การปฏิบัติกิจกรรมแต่ละใบงาน

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยผู้จัดการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และเพื่อนร่วมงานประเมิน

วิธีที่ 2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

เกณฑ์การประเมินผลผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์การผ่านการฝึกอบรมในส่วนของระยะเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด

2. การประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย

2.1 การสังเกตพฤติกรรมระหว่างการทำกิจกรรม ประเมินผลจากใบงาน และการออกมานำเสนองาน ผลการประเมินต้องไม่ต่ำกว่าระดับดี หรือ 3.50 ขึ้นไป

2.2 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน และนำมาเปรียบเทียบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 ประเมินความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูต้องไม่ต่ำกว่าระดับมาก

2. ผู้วิจัยนำเสนอชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานขั้นพื้นฐาน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านหลักสูตร และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาอาจารย์มหาวิทยาลัย และครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานขั้นพื้นฐาน โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมินหลักสูตร 2 ประเด็น ได้แก่



ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา กิจกรรม สื่อประกอบการพัฒนา การวัดและประเมินความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรากฏตาราง 29

ประเด็นที่ 2 ประเมินความสอดคล้องของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน ในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบในหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ในหัวข้อ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา กิจกรรม สื่อประกอบการพัฒนา การวัด และการประเมินผล ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด ซึ่งสรุปผลการประเมินปรากฏตาราง 30

ตาราง 29 การประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม

การประเมินคู่มือชุดฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการและเหตุผล	4.20	0.44	มาก
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	4.20	0.44	มาก
3. โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม	4.40	0.54	มาก
4. สมรรถนะที่ใช้พัฒนา	4.20	0.44	มาก
5. ระยะเวลาการฝึกอบรม	4.00	0.70	มาก
6. รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม	4.60	0.55	มากที่สุด
7. แนวทางการพัฒนา	4.20	0.44	มาก
8. กระบวนการพัฒนา	4.40	0.54	มาก
9. สื่อและแหล่งเรียนรู้	4.20	0.44	มาก
10. การประเมินผลการพัฒนา	4.40	0.54	มาก
โดยรวม	4.28	0.50	มาก

จากตาราง 29 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินชุดฝึกอบรม เห็นว่า ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายองค์ประกอบ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากทุกองค์ประกอบ



โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม  
 ระยะเวลาการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.60$ ) โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม กระบวนการพัฒนา  
 และการประเมินผลการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.40$ ) หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของ  
 การฝึกอบรม สมรรถนะที่ใช้พัฒนาแนวทางการพัฒนา และสื่อและแหล่งเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากัน  
 ( $\bar{X} = 4.20$ ) และระยะเวลาการฝึกอบรม มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 30 การประเมินความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครูใน  
 สถานขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามรายชื่อ

ชุดฝึกอบรมการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของครู	$\bar{X}$	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการและเหตุผล		
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	4.20	มาก
1.2 ความจำเป็นที่ต้องมีชุดฝึกอบรม	4.00	มาก
1.3 ความสำคัญกับสภาพปัจจุบันปัญหา	4.20	มาก
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม		
2.1 ความเหมาะสมมีความเป็นไปได้	4.20	มาก
2.2 สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.00	มาก
3. โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม		
3.1 มีความชัดเจน	4.00	มาก
3.2 มีความเป็นไปได้	4.20	มาก
3.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	มาก
4. สมรรถนะที่ใช้พัฒนา		
4.1 มีความเป็นไปได้	4.20	มาก
4.2 มีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.00	มาก
4.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	มาก
5. ระยะเวลาการฝึกอบรม		
5.1 มีความเป็นไปได้	4.20	มาก
5.2 มีความเหมาะสม	4.20	มาก



ตาราง 30 (ต่อ)

ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	$\bar{X}$	ระดับความเหมาะสม
6. รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม		
6.1 หน่วยที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	4.20	มาก
6.2 หน่วยที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	4.60	มาก
6.3 หน่วยที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน	4.60	มาก
6.4 หน่วยที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	4.20	มาก
6.5 หน่วยที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ	4.40	มาก
6.6 หน่วยที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ	4.20	มาก
6.7 หน่วยที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.40	มาก
7. แนวทางการพัฒนา		
7.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	มาก
7.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน	4.00	มาก
7.3 สามารถที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์	4.00	มาก
8. กระบวนการพัฒนา		
8.1 มีความหลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้	4.00	มาก
8.2 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	มาก
9. สื่อและแหล่งเรียนรู้		
9.1 ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม	4.00	มาก
9.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.00	มาก
10. การวัดและประเมินผล		
10.1 ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	4.20	มาก
10.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.00	มาก
โดยรวม	4.08	มาก

จากตาราง 30 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน เห็นว่าชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ



ระยะที่ 3 การนำชุดฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน  
 ขั้นตอนที่ 5 ผลการนำชุดฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้น  
 พื้นฐานไปฝึกอบรมครูในสถานชั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐานไป  
 ฝึกอบรมครูในสถานชั้นพื้นฐานไปใช้ฝึกอบรมครูในสถานชั้นพื้นฐานและได้ประเมินภาวะผู้นำทาง  
 วิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐานโดยมีกระบวนการในการประเมิน ประกอบด้วย 1)การประเมิน  
 ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐานก่อนและหลังการพัฒนา 2) การเปรียบเทียบการ  
 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ก่อนและหลังการพัฒนาตามชุดฝึกอบรม 3)การประเมินความพึงพอใจ  
 ต่อชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และ 4) การประเมินการปฏิบัติกิจกรรม  
 ระหว่างการฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูก่อนและหลังการ  
 ฝึกอบรมผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้วิธีการประเมินผู้  
 เข้ารับการฝึกอบรมแบบ 360 องศา ที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และให้บุคคลอื่น  
 ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งก่อนการ  
 ฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม ผลการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ปรากฏดังตาราง 31





ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม  
ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก่อนการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบ  
หลัก

องค์ประกอบหลัก	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินตนเอง			ประเมินโดยบุคคลอื่น								
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	ผู้บังคับบัญชา			เพื่อนร่วมงาน			รวม		
				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ
1. การสร้างและ พัฒนาวิสัยทัศน์	3.42	0.43	ปาน กลาง	3.68	0.56	มาก	3.46	0.50	ปาน กลาง	3.57	0.15	มาก
2. การบริหาร หลักสูตรและการ จัดการเรียนรู้	3.92	0.52	มาก	3.84	0.44	มาก	3.79	0.63	มาก	3.81	0.04	มาก
3. การพัฒนาผู้เรียน	3.86	0.38	มาก	3.88	0.45	มาก	3.68	0.65	มาก	3.78	0.14	มาก
4. การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้	3.87	0.52	มาก	3.77	0.44	มาก	3.64	0.63	มาก	3.70	0.09	มาก
5. การพัฒนาวิชาชีพ	3.94	0.52	มาก	3.82	0.44	มาก	3.85	0.63	มาก	3.83	0.02	มาก
6. การสร้างทีม ร่วมมือ	3.42	0.43	ปาน กลาง	3.68	0.56	มาก	3.46	0.50	ปาน กลาง	3.57	0.15	มาก
7. การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	3.90	0.52	มาก	3.70	0.44	มาก	3.79	0.63	มาก	3.78	0.06	มาก

จากตาราง 31 ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมิน  
ตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก่อนการ  
ฝึกอบรมโดยรวม 7 องค์ประกอบหลักจำแนกได้ดังนี้

การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบหลักของ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก 5 องค์ประกอบ คือ  
การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.87$ ) การบริหารจัดการหลักสูตร และจัดการเรียนการสอนและ  
( $\bar{X} = 3.82$ ) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.3.87$ ) การพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และการใช้



เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.87$ ) อยู่ในระดับปานกลาง 1 องค์ประกอบคือ การสร้างและพัฒนา  
วิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.42$ )

การประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน  
เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการโดยรวม  
อยู่ในระดับมาก 5 องค์ประกอบ คือการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.87$ ) การบริหารจัดการ  
หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนและ ( $\bar{X} = 3.78$ ) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.78$ ) การ  
พัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.78$ ) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.78$ ) อยู่ในระดับปานกลาง 1  
องค์ประกอบคือ การพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 3.29$ )

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประเมินโดยผู้เข้า  
รับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย  
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหลังการฝึกอบรม จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบหลัก	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินตนเอง			ประเมินโดยบุคคลอื่น								
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	ผู้บังคับบัญชา			เพื่อนร่วมงาน			รวม		
				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ
1. การสร้างและ พัฒนาวิสัยทัศน์	4.00	0.24	มาก	4.12	0.30	มาก	4.01	0.25	มาก	4.06	0.21	มาก
2. การบริหาร หลักสูตรและการ จัดการเรียนรู้	4.54	0.26	มากที่สุด	4.40	0.30	มาก	4.24	0.28	มาก	4.32	0.21	มาก
3. การพัฒนาผู้เรียน	4.40	0.45	มาก	4.36	0.31	มาก	4.12	0.23	มาก	4.24	0.17	มาก
4. การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้	4.34	0.26	มาก	4.34	0.30	มาก	4.10	0.28	มาก	4.22	0.16	มาก
5. การพัฒนาวิชาชีพ	4.60	0.26	มากที่สุด	4.42	0.30	มาก	4.26	0.28	มาก	4.34	0.11	มาก
6. การสร้างทีม ร่วมมือ	4.40	0.45	มาก	4.36	0.31	มาก	4.12	0.23	มาก	4.24	0.17	มาก
7. การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	4.56	0.45	มากที่สุด	4.40	0.31	มาก	4.16	0.23	มาก	4.28	0.16	มาก











ตาราง 33 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินตนเอง			ประเมินโดยบุคคลอื่น								
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	ผู้บังคับบัญชา			เพื่อนร่วมงาน			รวม		
				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ
4.2 การสร้าง บรรยากาศเพื่อการ เรียนรู้ทุกสถานการณ์	4.20	0.38	มาก	4.00	0.74	มาก	3.78	0.28	มาก	3.62	0.19	มาก
4.3 ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3.93	0.74	มาก	3.87	0.57	มาก	3.80	0.66	มาก	3.83	0.05	มาก
เฉลี่ย	3.96	0.21		3.89	0.10		3.73	0.09		3.81	0.11	
5. การพัฒนาวิชาชีพ												
5.1 มุ่งเน้นการพัฒนา วิชาชีพ	4.40	0.49	มาก	4.43	0.50	มาก	4.23	0.56	มาก	4.33	0.14	มาก
5.2 การพัฒนาวิชาชีพ ครูอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.50	มาก	4.20	0.48	มาก	4.53	0.50	มาก	4.36	0.23	มาก
เฉลี่ย	4.43	0.05		4.31	0.16		4.38	0.21		4.34	0.05	
6. การสร้างทีมร่วมมือ												
6.1 การสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์	4.20	0.38	มาก	4.00	0.74	มาก	3.78	0.28	มาก	3.62	0.19	มาก
6.2 การสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ ร่วมกัน	4.40	0.49	มาก	4.43	0.50	มาก	4.23	0.56	มาก	4.33	0.14	มาก
เฉลี่ย	4.4	0.47	มาก	4.22	0.62	มาก	4.23	0.42	มาก	4.33	0.16	มาก
7. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ												
7.1 ความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยี และภาษา	4.40	0.49	มาก	4.43	0.50	มาก	4.23	0.56	มาก	4.33	0.14	มาก
7.2 การใช้เทคโนโลยี และข้อมูล ที่หลากหลายในการ พัฒนาการเรียน	4.47	0.50	มาก	4.20	0.48	มาก	4.53	0.50	มาก	4.36	0.23	มาก
เฉลี่ย	4.43	0.05	มาก	4.31	0.16	มาก	3.38	0.21	มาก	3.84	0.65	มาก











ตาราง 34 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเมินตนเอง			ประเมินโดยบุคคลอื่น								
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	ผู้บังคับบัญชา			เพื่อนร่วมงาน			รวม		
				$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ
4.2 สร้างโอกาสให้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุก สถานการณ์	4.43	0.50	มาก	4.43	0.23	มาก	4.34	0.25	มาก	4.38	0.06	มาก
4.3 ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	4.34	0.25	มาก	4.58	0.52	มาก	4.62	0.56	มาก	4.60	0.02	มาก
เฉลี่ย	4.37	0.05	มาก	4.51	0.07	มาก	4.51	0.15	มาก	4.51	0.00	มาก
5. การพัฒนาวิชาชีพ												
5.1 มุ่งเน้นการพัฒนา วิชาชีพ	4.80	0.48	มาก	4.53	0.50	มาก	4.62	0.56	มาก	4.57	0.06	มาก
5.2 การพัฒนาวิชาชีพ ครูอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.56	มาก	4.68	0.48	มาก	4.58	0.50	มาก	4.63	0.07	มาก
เฉลี่ย	4.71	0.12	มาก	4.61	0.10	มาก	4.60	0.02	มาก	4.60	0.007	มาก
6. การสร้างทีมร่วมมือ												
6.1 การสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์	4.20	0.38	มาก	4.00	0.74	มาก	3.78	0.28	มาก	3.62	0.19	มาก
6.2 การวัฒนธรรมการ เรียนรู้ร่วมกัน	4.40	0.49	มาก	4.43	0.50	มาก	4.23	0.56	มาก	4.33	0.14	มาก
เฉลี่ย	4.4	0.47	มาก	4.22	0.62	มาก	4.23	0.42	มาก	4.33	0.16	มาก
7. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ												
7.1 ความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยี และภาษา	4.53	0.50	มาก	4.58	0.52	มาก	4.47	0.50	มาก	4.52	0.07	มาก
7.2 การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่ หลากหลายในการ พัฒนาการเรียน	4.50	0.50	มาก	4.53	0.50	มาก	4.53	0.50	มาก	4.53	0.00	มาก
เฉลี่ย	4.51	0.02	มาก	4.55	0.35	มาก	4.5	0.04	มาก	4.52	0.01	มาก



จากตาราง 34 ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หลังการฝึกอบรมโดยรวม 18 องค์ประกอบย่อยจำแนกได้ดังนี้

การประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.80$ ) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.62$ ) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา ( $\bar{X} = 4.53$ )

การประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวม ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.63$ ) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.60$ ) และ มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.57$ )

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมจากการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวมประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ผลการประเมินปรากฏดังตาราง 35 และ 36

ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดยตนเอง จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	3.42	0.43	4.00	0.24	-4.22*	.000
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	3.92	0.52	4.54	0.26	-5.11*	.000
3.การพัฒนาผู้เรียน	3.86	0.38	4.40	0.45	-4.82*	.000



ตาราง 35 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
4.การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	3.87	0.52	4.34	0.26	-4.82*	.000
5. การพัฒนาวิชาชีพ	3.94	0.52	4.60	0.26	-3.81*	.000
6. การสร้างทีมร่วมมือ	3.81	0.04	4.32	0.21	-5.11*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.90	0.52	4.56	0.45	-3.81*	.000
โดยรวม	3.81	0.19	4.40	0.22	-3.81*	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 35 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม และทุกองค์ประกอบหลักหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่นโดยรวมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานจำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	3.57	0.15	4.06	0.21	-4.22*	.000
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	3.81	0.04	4.32	0.21	-5.11*	.000
3.การพัฒนาผู้เรียน	3.78	0.14	4.24	0.17	-4.82*	.000
4.การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	3.70	0.09	4.22	0.16	-4.82*	.000
5. การพัฒนาวิชาชีพ	3.83	0.02	4.34	0.11	-3.81*	.000
6. การสร้างทีมร่วมมือ	3.81	0.04	4.32	0.21	-5.11*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.78	0.06	4.28	0.16	-3.81*	.000
โดยรวม	3.74	0.07	4.24	0.17	-4.34*	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตาราง 36 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม และทุกองค์ประกอบหลักหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดย ผู้บังคับบัญชาและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	3.68	0.56	4.12	0.30	-4.22*	.000
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	3.84	0.44	4.40	0.30	-5.11*	.000
3.การพัฒนาผู้เรียน	3.88	0.45	4.36	0.31	-4.82*	.000
4.การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	3.77	0.44	4.34	0.30	-4.82*	.000
5. การพัฒนาวิชาชีพ	3.82	0.44	4.42	0.30	-3.81*	.000
6. การสร้างทีมร่วมมือ	3.77	0.44	4.34	0.30	-4.82*	.000
7. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.70	0.44	4.40	0.31	-3.81*	.000
โดยรวม	3.78	0.45	4.34	0.30	-3.51*	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 37 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก และทุกองค์ประกอบหลักหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

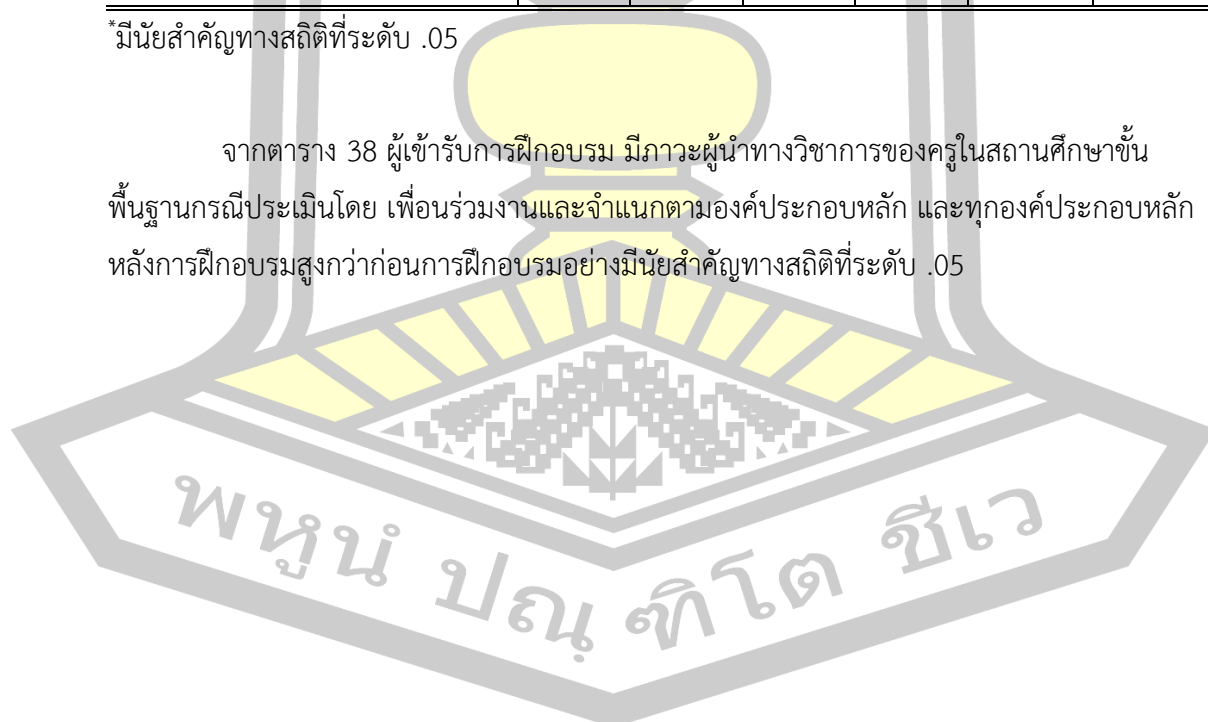


ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน  
และหลังการฝึกอบรม กรณีประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	3.46	0.50	4.01	0.25	-6.09*	.000
2. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	3.79	0.63	4.24	0.28	-11.06*	.000
3.การพัฒนาผู้เรียน	3.68	0.65	4.12	0.23	-9.81*	.000
4.การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้	3.64	0.63	4.10	0.28	-11.17*	.000
5. การพัฒนาวิชาชีพ	3.85	0.63	4.26	0.28	-10.08*	.000
6. การสร้างทีมร่วมมือ	3.68	0.65	4.12	0.23	-9.81*	.000
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.79	0.63	4.16	0.23	-9.53*	.000
โดยรวม	3.70	0.61	4.14	0.25	-10.83*	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 38 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกรณีประเมินโดย เพื่อนร่วมงานและจำแนกตามองค์ประกอบหลัก และทุกองค์ประกอบหลัก หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05





ตาราง 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน  
และหลังการฝึกอบรม กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเองจำแนกตามองค์ประกอบ  
ย่อย

องค์ประกอบย่อย	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	3.50	0.55	4.12	0.39	-9.59*	.000
2. การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	3.70	0.44	3.91	0.31	-6.27*	.000
3. การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	3.50	0.55	4.25	0.41	-5.83*	.000
4. การวิเคราะห์หลักสูตร	3.77	0.81	3.90	0.54	-6.27*	.000
5. มีความรู้ในวิชาที่สอน	4.20	0.38	4.20	0.38	-5.46*	.000
6. การออกแบบการเรียนรู้	3.93	0.74	3.93	0.74	-5.11*	.000
7. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	3.93	0.74	4.30	0.53	-8.93*	.000
8. การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	4.20	0.38	4.40	0.49	-5.51*	.000
9. การวัดและประเมินผล	3.87	0.81	4.20	0.38	-4.87*	.000
10. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	4.20	0.38	4.34	0.25	-3.24*	.003
11. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	3.77	0.81	4.43	0.50	-3.80*	.001
12. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.93	0.74	4.34	0.25	-4.09*	.000
13. มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	4.40	0.49	4.80	0.48	-4.09*	.000
14. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.50	4.62	0.56	-5.51*	.000
15. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.20	0.38	4.34	0.25	-3.24*	.003
16. การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน	4.20	0.38	4.20	0.38	-5.46*	.000
17. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	4.40	0.49	4.53	0.50	-3.80*	.001
18. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน	4.47	0.50	4.50	0.50	-3.80*	.001
โดยรวม	4.01	0.327	4.29	0.255	-10.93*	.0001

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตาราง 39 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เห็นว่าตนเองมีภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามรายองค์ประกอบย่อยโดยรวม หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนและหลังการฝึกอบรม กรณีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินจำแนกตามองค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบ	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	3.87	0.56	4.22	0.34	-9.59*	.000
2. การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	3.77	0.59	4.07	0.33	-6.27*	.000
3. การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	3.87	0.57	4.30	0.72	-5.83*	.000
4. การบริหารหลักสูตร	3.80	0.84	4.00	0.52	-6.27*	.000
5. มีความรู้ในวิชาที่สอน	4.00	0.74	4.00	0.74	-5.46*	.000
6. การออกแบบการเรียนรู้	3.87	0.57	3.87	0.57	-5.11*	.000
7. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.20	0.38	4.33	0.47	-8.93*	.000
8. การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	4.00	0.74	4.43	0.50	-5.51*	.000
9. การวัดและประเมินผล	3.87	0.57	3.98	0.38	-4.87*	.000
10. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	4.00	0.74	4.53	0.50	-3.24*	.003
11. การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.80	0.84	4.43	0.23	-3.80*	.001
12. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.87	0.57	4.58	0.52	-4.09*	.000
13. มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	4.43	0.50	4.53	0.50	-5.51*	.000
14. การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.47	0.50	4.62	0.56	-5.51*	.000
15. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.43	0.50	4.58	0.52	-4.09*	.000
16. การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	4.20	0.38	4.20	0.38	-5.46*	.000
17. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	4.40	0.49	4.53	0.50	-3.80*	.001
18. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน	4.47	0.50	4.50	0.50	-3.80*	.001
โดยรวม	4.40	0.49	4.53	0.50	-3.80*	.001

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตาราง 40 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจำแนกตามรายองค์ประกอบย่อยโดยรวม หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจ ผลการประเมินโดยจำแนกเป็นรายด้าน และรายข้อ ปรากฏดังตาราง 41 และตาราง 42 ดังต่อไปนี้

ตาราง 41 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน

ที่	ประเด็นประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1	เนื้อหาหลักสูตรและเอกสาร	4.16	0.29	มาก
2	วิทยากร	4.24	0.21	มาก
3	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 1	4.18	0.24	มาก
4	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 2	4.14	0.33	มาก
5	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 3	4.13	0.36	มาก
6	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 4	4.23	0.26	มาก
7	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 5	4.32	0.24	มาก
8	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 6	4.30	0.22	มาก
9	กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 7	4.21	0.41	มาก
10	สถานที่ฝึกอบรม และสิ่งอำนวยความสะดวก	4.22	0.21	มาก
	โดยรวม	4.24	0.62	มาก

จากตาราง 41 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาตามชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมี



ความพึงพอใจของอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.32$ ) และกิจกรรมการฝึกอบรม หน่วยที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.30$ ) และวิทยากร ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 42 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการ ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายข้อ

ประเด็นประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ชุดฝึกอบรมและเอกสาร	4.16	0.57	มาก
1. เนื้อหาครอบคลุมตามเป้าหมายของชุดฝึกอบรม	4.00	0.57	มาก
2. เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพความต้องการในการพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของผู้เข้าฝึกอบรม	4.10	0.54	มาก
3. เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	4.37	0.53	มาก
4. ระยะเวลาการฝึกอบรมเหมาะสมกับเนื้อหา	4.30	0.60	มาก
5. เอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบครบถ้วน	4.00	0.51	มาก
6. เอกสารมีรายละเอียดมากพอสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน	4.23	0.53	มาก
7. เอกสารมีการเรียงลำดับหัวข้อที่เข้าใจได้ง่าย	4.17	0.49	มาก
วิทยากร	4.22	0.49	มาก
8. วิทยากรมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับเรื่องที่ให้ความรู้ หรือ คำปรึกษา	4.20	0.63	มาก
9. วิทยากรลำดับเนื้อหาการให้ความรู้ หรือ คำปรึกษาเข้าใจง่าย และมีความต่อเนื่อง	4.27	0.50	มาก
10. วิทยากรมีเทคนิควิธีการให้ความรู้หรือให้คำปรึกษาน่าสนใจเข้าใจง่ายและก่อให้เกิดการเรียนรู้	4.23	0.57	มาก
11. วิทยากรเปิดโอกาสและให้ความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมในการติดต่อขอรับคำปรึกษาแนะนำและซักถาม	4.30	0.47	มาก
12. วิทยากรวิเคราะห์และชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาคิดชัดเจนตรงประเด็นสามารถนำไปใช้ได้	4.20	0.55	มาก



ตาราง 42 (ต่อ)

ประเด็นประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
13. วิทยาการให้ระยะเวลาในการให้ความรู้ หรือ คำปรึกษาเหมาะสม	4.13	0.57	มาก
หน่วยการฝึกอบรม	4.2	0.72	มาก
14. หน่วยที่ 1 เรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	4.07	0.57	มาก
15. หน่วยที่ 1 เรื่อง การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	4.07	0.57	มาก
16. หน่วยที่ 1 เรื่อง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.23	0.57	มาก
17. หน่วยที่ 2 เรื่อง การบริหารหลักสูตร	4.17	0.46	มาก
18. หน่วยที่ 2 เรื่อง มีความรู้ในวิชาที่สอน	4.30	0.47	มาก
19. หน่วยที่ 2 เรื่อง การออกแบบการเรียนรู้	4.23	0.57	มาก
20. หน่วยที่ 3 เรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.07	0.57	มาก
21. หน่วยที่ 3 เรื่อง การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ	4.07	0.57	มาก
22. หน่วยที่ 3 เรื่อง การวัดและประเมินผล	4.10	0.55	มาก
23. หน่วยที่ 4 เรื่อง สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	4.17	0.46	มาก
24. หน่วยที่ 4 เรื่อง สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	4.10	0.55	มาก
25. หน่วยที่ 4 เรื่อง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.07	0.57	มาก
26. หน่วยที่ 5 เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพ	4.37	0.53	มาก
27. หน่วยที่ 5 เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.57	มาก
28. หน่วยที่ 6 เรื่อง การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	4.23	0.57	มาก
29. หน่วยที่ 6 เรื่อง การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	4.37	0.53	มาก
28. หน่วยที่ 7 เรื่อง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา	4.17	0.46	มาก
29. หน่วยที่ 7 เรื่อง การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียน	4.20	0.55	มาก
30. สถานที่ฝึกอบรม สื่อ อุปกรณ์ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวก	4.23	0.57	มาก
โดยรวม	4.24	0.62	มาก



จากตาราง 42 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อปรากฏดังนี้

1. ด้านเนื้อหาชุดฝึกอบรมและเอกสารชุดฝึกอบรม พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.37$ ) ด้านระยะเวลาการฝึกอบรมเหมาะสมกับเนื้อหา ( $\bar{X} = 4.30$ ) และด้านมีรายละเอียดมากพอสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ ในงาน ( $\bar{X} = 4.23$ )

2. ด้านวิทยากร พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านเปิดโอกาสและให้ความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมในการติดต่อขอรับคำปรึกษาแนะนำและซักถาม ( $\bar{X} = 4.30$ ) ด้านลำดับเนื้อหาการให้ความรู้ หรือคำปรึกษาเข้าใจง่าย และมีความต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.27$ ) และด้านมีเทคนิควิธีการให้ความรู้หรือให้คำปรึกษาที่ทำให้น่าสนใจเข้าใจง่าย และก่อให้เกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.23$ )

3. ด้านหน่วยการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ หน่วยที่ 5 เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.37$ ) หน่วยที่ 2 เรื่อง การออกแบบการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.30$ ) หน่วยที่ 2 เรื่อง รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และหน่วยที่ 5 เรื่อง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากเท่ากันคือ ( $\bar{X} = 4.27$ ) และหน่วยที่ 6 เรื่อง การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียนความพึงพอใจในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.20$ )

4. การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่าง การฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยพิจารณาจากผลงานที่ปฏิบัติจากใบกิจกรรมระหว่าง การฝึกอบรมและการสังเกตจากการร่วมกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม ผลการประเมินปรากฏดัง ตาราง 43



ตาราง 43 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	จำนวน	ระดับการประเมิน
1	4.66	4	มากที่สุด
2	4.57	3	มากที่สุด
3	4.52	2	มากที่สุด
4	4.48	6	มาก
5	4.41	1	มาก
6	4.33	3	มาก
7	4.30	2	มาก
8	4.27	3	มาก
โดยรวม	4.40	24	มาก

จากตาราง 43 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนขวาววิทยาคาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน พบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ระดับการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.10–4.66 มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 9 คน ได้ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 24 คน ได้ค่าเฉลี่ยระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 จำนวน 4 คน ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 จำนวน 3 คน และได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 จำนวน 2 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ติดตามสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมตามชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนขวาววิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงเป็นรายคนเข้ารับการพัฒนา สามารถนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 1 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองในด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพขึ้น และสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพได้ ตลอดจนจะได้เป็นครูแกนนำให้ครูในโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการได้ด้วย



ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 2 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองด้านวิชาการ ในด้านการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนปฏิบัติงานของตนเอง ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและเป้าหมายของการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นจากความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนการนำความรู้มาพัฒนาตนเองนั้นได้พยายามปรับวิธีคิดของตนให้คิดเชิงระบบ คิดบูรณาการ และคิดบวก เพื่อการทำงานและดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 3 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะอย่างไรในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนในการพัฒนางานนั้นได้เสนอในที่ประชุมเรื่องการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีเป้าหมายที่คุณภาพของผู้เรียน และร่วมกันคิดหาแนวทางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้ได้ผล โดยการกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่บุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ สามารถนำผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป และสื่อสารให้ทุกคนรู้ว่าตัวเองมีความสำคัญอย่างไร ที่จะมุ่งสู่จุดหมายของโรงเรียน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 4 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง และคณะครูในโรงเรียน โดยนำหลักการคิดต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งยังนำความรู้เรื่อง การบริหารหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การพัฒนาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งในแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพครูด้วยผลการปฏิบัติงาน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 5 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง โดยนำความรู้เรื่อง การพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะ เรื่องการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน โดยจะนำไปปฏิบัติปรับบรรยากาศของการเรียนการสอนให้สอดคล้องความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน และการให้คำปรึกษาเรื่องการพัฒนาวิชาชีพ ในส่วนของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้เข้ามากขึ้น และอย่างเหมาะสมชัดเจน เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพขึ้น

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 6 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ส่วนการนำความรู้มาพัฒนาตนเองและเพื่อร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ และความสามารถทางเทคโนโลยี นำมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีเป้าหมายที่คุณภาพของผู้เรียน และร่วมกันคิดหาแนวทางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้



ได้ผล โดยการกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่บุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 7 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเอง เรื่อง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายของการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น โดยการสร้างความร่วมมือกันของครูในกลุ่มสาระเดียวกัน และครูในโรงเรียนด้วยกันให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและยกระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 8 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองด้าน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องการสาระการเรียนรู้ และผู้เรียนให้มีผล การเรียนที่ดีขึ้น ยกระดับคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นจาก ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนที่ 9 สรุปได้ว่า ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาด้านวิชาการ ของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งขึ้น การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนในโรงเรียนให้สูงขึ้นโดยเฉพาะการรู้จักใช้ โปรแกรม และแอปพลิเคชันที่สามารถนำมาสร้างสื่อการเรียนการสอน และช่องทางในการติดตาม ความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน

ขั้นตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครู หลังจากการนำชุดฝึกอบรม ไปให้ผู้วิจัยนำผลการประเมินและข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอแนะเพิ่มเติม มาวิเคราะห์เพื่อ ปรับปรุงแก้ไขดังนี้

1. ลดเวลาในการบรรยายและกิจกรรม หน่วยที่ 2 เรื่อง การบริหารหลักสูตร เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารก่อนเข้ารับการอบรม
2. ปรับเพิ่มเวลาและเพิ่มกิจกรรม ในหน่วยที่ 3 เรื่อง การพัฒนาผู้เรียน เนื่องจาก กิจกรรมในเรื่องนี้เน้นความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการเรียนรู้ ซึ่งผู้อบรมสนใจและอยากให้เพิ่มเวลาในการทำกิจกรรม อย่างการออกแบบการเรียนรู้ จึงควรเพิ่ม เวลาและเพิ่มกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ได้
3. ปรับปรุงลดใบกิจกรรมเพิ่มเวลาในหน่วยที่ 7 เรื่อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากใบงานและกิจกรรมในเรื่องนี้เน้นกิจกรรมปฏิบัติ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสืบค้น การเรียนรู้ใน เรื่องของโปรแกรม และแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนรู้ และการ



พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี อย่าง สมาร์ทโฟน จึงควรเพิ่มเวลาและเพิ่มกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้

4. เพิ่มวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้นำทางวิชาการของครู เช่น เพิ่มวิธีการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านการทำงาน การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น และบูรณาการวิธีดังกล่าวกับการปฏิบัติงานจริงในหน้าที่ระยะเวลา 1 เดือน และหลังจากการฝึกอบรมควรจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในภายในโรงเรียน





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้  
เป็นการวิจัยพัฒนา (Research and Development) โดยสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### สรุปผล

1. จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 18 องค์ประกอบ และ 90 ตัวชี้วัดดังนี้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สรุปได้ องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 90 ตัวชี้วัด ได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มี 5 ตัวชี้วัด 2) การให้



ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร มี 5 ตัวชี้วัด 2) มีความรู้ในวิชาที่สอน มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การออกแบบการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 14 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มี 4 ตัวชี้วัด 2) การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การวัดและประเมินผล มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน มี 7 ตัวชี้วัด 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ มี 8 ตัวชี้วัด และ 2) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มี 5 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน มี 4 ตัวชี้วัด

2. การทำชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนชาววิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยมีครูที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 24 คน สรุปผลการพัฒนาได้ดังนี้

2.1 โครงสร้างของ ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้าง 10 หัวข้อ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรม 3) โครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม 4) สมรรถนะที่ใช้พัฒนา 5) ระยะเวลาการฝึกอบรม 6) รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม 7) แนวทางการพัฒนา 8) กระบวนการพัฒนา 9) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 10) การประเมินผลการพัฒนา

2.2 ขอบข่ายเนื้อหาของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 หน่วยการเรียนรู้ หน่วยที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ทางการเรียนรู้ หน่วยที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หน่วยที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน หน่วยที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ หน่วยที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ หน่วยที่ 6 การสร้างทีม



ร่วมมือ และ หน่วยที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม 21 ชั่วโมง จำนวน 3 วัน ในการฝึกอบรมเน้นการเรียนรู้ร่วมกันโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม และเน้นการนำความรู้สู่ การปฏิบัติจริง มีการประเมิน 360 องศา ที่เป็นลักษณะของการใช้วิธีการประเมินรอบด้าน ทั้งการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา และการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน มีการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีเกณฑ์สำหรับการประเมินที่ชัดเจน

3. ผลการประเมินการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จากการนำชุดการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับครูผู้สอน โรงเรียนชาว วิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 24 คน โรงเรียน โดยมีครู ที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 27 คน ระหว่างวันที่ 21-23 พฤศจิกายน 2562 เป็นระยะเวลา 3 วัน และ ได้ประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งได้ผลการประเมินดังนี้

3.1 ผลการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคล อื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน พบว่า ครูผู้สอนมีผู้นำทางวิชาการก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยร่วมอยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคล อื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา และการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน พบว่าครูผู้สอนมีผู้นำทางวิชาการสูงขึ้นกว่า ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.4 การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

1. องค์ประกอบหลัก มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างและพัฒนา วิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา การเรียนรู้ มี 5 ตัวชี้วัด 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) การสร้าง เกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มี 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการ เรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร มี 5 ตัวชี้วัด



2) มีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การออกแบบการเรียนรู้ มี 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 14 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มี 4 ตัวชี้วัด 2) การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ มี 6 ตัวชี้วัด และ 3) การวัดและประเมินผล มี 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียน มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) สร้าง สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน มี 7 ตัวชี้วัด 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ในทุกสถานการณ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ มี 8 ตัวชี้วัด และ 2) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักที่ 6 การสร้าง ทีมร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน มี 4 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มี 2 องค์ประกอบย่อย และ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีและภาษา มี 4 ตัวชี้วัด และ 2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน มี 4 ตัวชี้วัด

โดยองค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้มาจากผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วนำมาสังเคราะห์ องค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วสร้างแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง นำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่มีความ สอดคล้องและเหมาะสมมากที่สุดกับบริบทของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำ ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์และสรุปสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผลการประเมิน ความเหมาะสม พบว่า องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีความ เหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ ตัวชี้วัดมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษาและนักเรียนให้มีความสำเร็จดังนี้



1.1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ทางการเรียนรู้ หมายถึง การที่ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ สอดคล้องกับ Williams (2005) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญมาก โดยผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของครูต่อที่มีพฤติกรรมของเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึง ใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การเช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู (Jantzi, Leithwood and Steinbach, 2003) และผลของภาวะผู้นำทางวิชาการแยกเป็นสามประเภทคือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการการเรียน การสอน และการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Hallinger and Heck, 1997)

1.2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ครูมีความรู้ความสามารถในการบริหารหลักสูตรและวิชาที่สอน โดยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยมีการกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน ความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนเหมาะสมกับทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล สามารถออกแบบการเรียนการสอนโดยการบูรณาการการนำหลักสูตรไปใช้ สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอน สอดคล้องกับ Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ คือ การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียน และครูจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับวิธีสอน และใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง และสอดคล้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนด ของ U.S. Department of Education (2005) กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกาที่เน้นความสอดคล้องต่อหลักสูตร การสอน การประเมินผล และมาตรฐาน (Focus on Alignment of Curriculum, Instruction, Assessment, and Standards) ถ้าหากความสำเร็จของนักเรียนคือเป้าหมาย และเป้าหมายนั้นสามารถวัดได้ด้วยการประเมินที่อาศัยมาตรฐานเป็นเกณฑ์หลักสูตร การสอนและการประเมิน เหล่านี้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐาน หากไม่สอดคล้องกันกับมาตรฐานก็คงแสดงให้เห็นเป็นหลักฐานไม่ได้ว่านักเรียนมีผลสำเร็จ



ความสอดคล้องตรงกันเป็นกระบวนการที่ต้องมีและดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และการประเมินหมุนเวียนผ่านขั้นตอนการพัฒนาไปเรื่อย ๆ

1.3 การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ครูมีการประกันคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคน อย่างมีระบบมีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้การวัดประเมินที่หลากหลายสร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียนเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ ภาวะผู้นำทางวิชาการตามข้อกำหนด ของ U.S. Department of Education (2005) กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา ที่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูล(Data analysis) ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และ Lashway (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามข้อกำหนดของ สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติว่า ผู้นำทางวิชาการมีบทบาท 6 ประการ คือ 1) การทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่สุด รวมทั้ง Hopkins, Harris และ Jackson (1997) ได้สรุปจากรายงานโครงการพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีความสามารถแสดงออกอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตลอดจนภาวะผู้นำทางวิชาการตามกฎหมาย No Child Left Behind (No Child Left Behind Act of, 2001) ของสหรัฐอเมริกาเน้นของผู้นำโรงเรียนในการจัดลำดับความสำคัญ จัดความสอดคล้อง จัดทำการประเมิน กำกับติดตาม และเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของนักเรียนรวมทั้งมีการเรียนรู้ (Learning) ในการทำงานเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ต้องร่วมมือกับครูในการกำหนดความตรงสอดคล้อง การสอน และการประเมินผล และแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Maryland State Board of Education (2005) ได้กำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland (Maryland Instructional Leadership Framework) ไว้ในส่วนของการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกต และประเมินผลของครู การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล และมีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน และงานวิจัยของสุคันทอน สิงพวงเพ็ชร์ (2559) ที่ทำวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สุขภาพสาธารณสุขประชาธิปไตยประชาชนลาวการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของครูในวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในวิทยาลัย



วิทยาศาสตร์สุขภาพ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และ 3) ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในวิทยาลัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 1) การประเมินตนเองภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปฏิบัติการตอบสนองต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู หลังการทดลองใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความคงทนของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ครูสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน มีอารมณ์แจ่มใส ร่าเริง อธิษาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ รัก ห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์ เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น โดยเปิดเผยปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับกนิษฐ์ ศรีเคลือบ (2557) ที่ศึกษาวิจัยการพัฒนาโมเดลการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล : การวิจัยเชิงการออกแบบและการวิเคราะห์เอ็มเอ็มเอสอีเอ็ม ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของครู ทำให้นักเรียนรับรู้ถึงบรรยากาศการเรียนรู้และจะส่งผลทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันและมีผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น หลักการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 หลักการคือ 1) การตอบสนองความต้องการของนักเรียน 2) การสร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผลของบรรยากาศการเรียนรู้ การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้มากกว่าความยึดมั่นผูกพันของนักเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านทางบรรยากาศการเรียนรู้และความยึดมั่นผูกพันอีกด้วย และพบว่ารูปแบบโมเดลเชิงสาเหตุและผลของบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนปกติและโรงเรียนในฝันไม่แปรเปลี่ยนแต่นำหนักองค์ประกอบของโมเดลวิจัยของโรงเรียนทั้งสองประเภทมีความแปรเปลี่ยน 2.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนแต่ละพื้นที่มีวิธีการที่เหมือนและแตกต่างกันแต่ยังคงอยู่ในหลักการของโมเดลฯ ที่พัฒนาขึ้น หลังการทดลองพบว่า ค่าเฉลี่ยบรรยากาศการเรียนรู้ ความยึดมั่นผูกพันกับการเรียนและผลการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม และหลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลอง แนวคิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปรับขึ้นใหม่หลังจากลงพื้นที่ภาคสนามประกอบด้วย 4 หลักการคือ 1) การตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 2) การสร้างความตระหนักในการเรียนร่วมกับผู้อื่น 3) การสร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และ 4) การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการศึกษาของ The partnership for 21th Century Skills (2009) ที่มีแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่จะ



สนับสนุนให้การเรียนการสอนประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐาน 2) การประเมินผล 3) หลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนรู้ 4) การพัฒนาวิชาชีพ และ 5) บรรยากาศการเรียนรู้

1.5 การพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง ครูมีการพัฒนาวิชาชีพมีความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดีใฝ่หาความรู้ สำนวญ ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอการพัฒนาวิชาชีพโดยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร ความรู้เฉพาะทาง วิชาชีพ (Declarative knowledge) เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยมีการพัฒนาทัศนคติคุณธรรม และหรือวิธีการสอนใหม่ ๆ โดยสอดคล้องกับ Harris และ Muijs (2005) ได้กล่าวถึงการพัฒนา สถานศึกษาสำเร็จได้โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Interchange) อยู่ตลอดเวลา มีการเสวนาทาง วิชาชีพ (Professional dialogue) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งยังมีแนวทางการทำงาน ที่กระตุ้นครูให้ทำงานไปพร้อม ๆ กับการไปสู่เป้าหมายร่วม และมีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าครูจะ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนครูคนอื่นๆ และทำงานเกี่ยวกับ สถานศึกษาไปในเวลาเดียวกันสอดคล้องกับ นาวิรัตน์ รักวิจิตรกุล1 การพัฒนาวิชาชีพครูเป็น กระบวนการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่องตามช่วงอาชีพครูเพื่อความมั่นใจ ว่าครูจะมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการสอนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้และการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุภา ยืนยาว (2562) ที่ทำการศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของครูมืออาชีพใน ศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะของครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 มี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการ 2) ผู้สอน 3) บุคคลแห่งการเรียนรู้ 4) ผู้สอน 5) ที่ปรึกษา 6) ผู้สร้างนวัตกรรม หรือ นักประดิษฐ์ 7) นักทฤษฎี 8) นักกิจกรรม 9) นักเทคโนโลยี 10) ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 11) นักวิจัย และ 12) นักเรียน หรือ นักศึกษา และสอดคล้องกับ สิดาร์ตมี สิงหเดชาสี (2560) ที่ได้วิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นครูมืออาชีพ พบว่า ความเป็นครู มืออาชีพประกอบด้วย มีความรู้ด้านวิชาชีพ มีความรู้ด้านการสอน เนื้อหา มีความรู้ด้านการบูรณาการเทคโนโลยีกับการสอน มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทักษะการคิด ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการสอน ทักษะการวิพากษ์ผลงานของผู้เรียน ความตั้งใจสอน ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี ความยุติธรรม ฆราวาสธรรม 4 รู้จักตนเอง ใฝ่รู้เท่าทันโลก มุ่งมั่นพัฒนา และสร้างสรรค์นวัตกรรมและสอดคล้องกับณัฐมน พันธุชาติ (2559) ที่ได้วิจัย การสร้างเสริมคุณลักษณะความเป็นครูของนักศึกษาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นครู มี 5 องค์ประกอบคือ 1) ความรู้ความสามารถในวิชาชีพครู 2) ด้านความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพครู 4) ด้านบทบาทหน้าที่ของความเป็นครู และ 5) ด้านจรรยาบรรณในวิชาชีพครูและสอดคล้องกับสุรศักดิ์ ปาเฮ (2555)



ที่ศึกษาการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองในการพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่ ภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษา ที่กล่าวว่า สิ่งบ่งชี้ที่สำคัญของการพัฒนาคือ ความสามารถในการเชิงสมรรถนะเป็นฐานในการทำงานทางวิชาชีพ (Competencies-based development )

1.6 การสร้างทีมร่วมมือ หมายถึง ครูมีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียน การสอน การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ มีสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องความก้าวหน้า ในการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ สอดคล้องกับ Hopkins, Harris และ Jackson (1997) ให้ข้อสังเกตว่าสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างสภาวะแวดล้อมของการร่วมมือ รวมพลังซึ่งกระตุ้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง การพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ปัญหา การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration learning) เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำครู เนื่องจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นวิธีการที่บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือรวมพลังในการทำงาน เป็นทีมเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วม โดยมีการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ ที่ได้จากการสืบค้นร่วมกัน ได้ศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความรู้ ร่วมกัน นอกจากนี้ การเรียนรู้ร่วมกันสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Internal relationship) ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเองภายในกลุ่มรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ ภายนอกกลุ่ม (External relationship) ซึ่งเกิดจากการสร้างความรู้ หรือสร้างงานที่จำเป็นต้องอาศัย การช่วยเหลือสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ในกระบวนการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศ ฐานของการสืบค้น ครูจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Clark และ Mayer (2003) ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน (Collaboration as dialogue) เป็นจุดเด่นที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือรวมพลัง ซึ่งต้องเข้าใจในงานของกัน และกัน และร่วมกันดำเนินงาน รวมทั้ง Leithwood, Jantzi และ Steinbach (2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของภาวะผู้นำครู (The nature of teacher leadership) ว่า ครูต้องมีความสามารถ (Capacities) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ทางภาวะผู้นำ (Procedural knowledge) ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (Declarative knowledge) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationships with staff) เป็นนักแก้ปัญหา (Problem solver) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ความสัมพันธ์กับนักเรียน (Relationships with students) มีวิสัยทัศน์ (Visionary) จัดองค์กร (Organized) มีความรู้ส่วนตัว (Self-knowledge) เป็นผู้ตระหนักถึงภาวะ ของโลก (Global thinker) มีจุดเน้น (Focused) มีความสามารถในการกำหนดข้อจำกัดของตนเอง (Set limits on self) และมีประสิทธิภาพ (Efficient) และ Harris และ Lambert (2003) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครู องค์ประกอบหนึ่งที่ต้องมีคือความร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นความร่วมมือ รวมพลังกันตัดสินใจโดยเสนอทางเลือกที่สนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ของ



สถานศึกษา มีการตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างทีมงาน การเข้าร่วมในกิจกรรมการสร้างทีมงานที่ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกันจำแนกลักษณะของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา ในสถานศึกษา รวมถึงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและไกล่เกลี่ยความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ทั้งนี้ต่างก็มีความเข้าใจดีว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรครู และสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization Economic Cooperation for and Development : OECD, 2012) เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ที่มีผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในอันดับต้น ๆ ของโลก ได้แก่ เชียงไฮ้ สิงคโปร์ ฮังการี เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น พบว่า กลุ่มประเทศที่จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องในอันดับต้นๆ ของโลกเหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน (Team building leadership skill) และทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management skill) (Organization Economic Cooperation for and Development : OECD, 2012)) งานวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (Problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) และงานวิจัย ของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (Digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (Sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ (Adjustment skill) และทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skills)

1.7 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง ครูมีความสามารถด้านภาษาและเทคโนโลยีใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ การจัดการเรียนการสอน ด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอนพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนา



นวัตกรรมการเรียนการสอนพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอและมีความ  
 เชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็นภาษาสากล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงจันทร์ แก้วกพาน  
 (ที่ศึกษาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน สำหรับ  
 นักศึกษาคณะวิทยาศาสตร์เพื่อส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า การนำเทคโนโลยีสาร  
 สนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเรียนการสอนทำให้นักศึกษามีแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ จากศึกษาการใช้  
 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษา ครู  
 วิทยาศาสตร์สู่การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ศึกษาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
 การสื่อสาร และนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ kahoot, Quizizz , Youtube,  
 Infographic, Powtoon, QR Code และ padlet เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
 มาใช้มาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียน การสอนในขั้นนำ  
 ขึ้นสอน และขั้นสรุป ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้นอกจากจะช่วยส่งเสริม  
 ทักษะใน ศตวรรษที่ 21 แล้วยังสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาวัดและประเมินการเรียนรู้ของ  
 ผู้เรียน มี ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 (0.51) อยู่ในระดับมาก และเจตคติที่ดีต่อการจัดกิจกรรมมีค่า  
 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 (0.22) อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ของ จุฑามาศ กาญจนธรรม (2558)  
 ที่ วิจัยการพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการ บริหารจัดการในสถานศึกษา  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การสร้างกำลังใจให้มีศักยภาพ  
 ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีการเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ผู้สอนสาขาวิชาทั่วไป  
 ให้แก่การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพิ่มปริมาณและคุณภาพผู้สอนสาขาการใช้  
 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพิ่มปริมาณและคุณภาพบุคลากรทาง การศึกษาให้แก่การใช้  
 เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร และมีการปรับ สภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาการใช้  
 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของผู้สอนซึ่งสอดคล้องกับ กิตินารถ เพ็ญพุ่ม (2548)  
 ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ด้านการใช้สื่อ ICT ในโรงเรียนจิตรลดา พบว่า  
 มีการอบรมครู โดยการปฏิบัติ มีการนำคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการเรียนการสอนทำให้ครูไม่ กลัว  
 คอมพิวเตอร์ สามารถเปิดโปรแกรม คอมพิวเตอร์ได้ ครูมีการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา มีการถ่ายทอด  
 ความรู้ให้แก่กัน มีผลให้ครูรู้จักนำคอมพิวเตอร์มาใช้ใน การเรียนการสอน ครูผลิตสื่อการสอนจาก  
 คอมพิวเตอร์ และครูสามารถแนะนำให้ นักเรียนค้นคว้าความรู้จากอินเทอร์เน็ตได้ สอดคล้องกับ  
 งานวิจัยของสงัด สายแสงจันทร์ (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรในการใช้ระบบ  
 สารสนเทศทางงานการศึกษาพื้นฐาน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์  
 โดยมุ่งพัฒนาการ ดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในการใช้ ระบบสารสนเทศทางงานการศึกษาพื้นฐาน  
 ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ลำดวน จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ  
 (Action research) พบว่าการสนับสนุนการเรียนการสอน ด้วยการเทคโนโลยีสารสนเทศ



และการสื่อสารมีการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการและสภาพแวดล้อมในการจัดการเรียน การสอน  
ทุกระดับทุกประเภท เพื่อนำ ICT มาประยุกต์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการ เรียนการสอน  
มีการส่งเสริมการศึกษาทุกระดับทุกประเภทให้นำ ICT มาใช้เป็น เครื่องมือในการเรียนการสอนเพิ่ม  
มากขึ้น ให้มีการเพิ่มปริมาณและคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะ ICT สูงขึ้น มีการยกระดับการ พัฒนาสื่อ  
การเรียนการสอนและสาระ ความรู้ (Content) ในเชิงปริมาณและ คุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุน  
เพื่อพัฒนาการ เรียนรู้ ICT ให้แก่ผู้เรียน และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากล  
มีงานวิจัยของ สอดคล้องกับสำนักงานคุรุสภา เรื่อง รายละเอียดของมาตรฐานความรู้และ  
ประสบการณ์วิชาชีพครู ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2563  
(ราชกิจจานุเบกษา, 2563) ในส่วนของมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู ข้อที่ 5 การใช้  
ภาษาไทย ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษา 5.1 สาระความรู้  
(2) การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา 5.2 สมรรถนะ ใช้  
ทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนภาษาไทย และ ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อความหมายได้  
อย่างถูกต้องในการเรียนการสอน หรือที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  
เพื่อการศึกษา จะเห็นได้ความองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการศึกษาของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้าน การใช้เทคโนโลยี ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครู  
เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาให้มีความก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่าง ๆ ของโลก และงานวิจัย  
ของประมาณ อุณพิมาย (2561) ที่ศึกษาปัญหาในการสอนภาษาอังกฤษและความต้องการในการ  
พัฒนาวิชาชีพของครูชาวไทยผู้สอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศในระดับชั้นประถมศึกษา  
พบว่า ครูมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการพูดและการฟัง อยู่ในระดับมาก ด้านการสอนทักษะ  
การพูดและการฟังในระดับ มาก ลักษณะของการพัฒนาวิชาชีพที่ต้องการนั้นพบความต้องการใน  
ระดับมาก

2. การจัดทำชุดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยได้พัฒนาชุด  
ฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง  
ของชุดฝึกอบรม และขอบข่ายเนื้อหาของหลักสูตร ดังนี้

2.1 โครงสร้างของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 10 หัวข้อ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของ  
การฝึกอบรมโครงสร้างเนื้อหาของชุดฝึกอบรม สมรรถนะที่ใช้พัฒนา ระยะเวลาการฝึกอบรม  
รายละเอียดเนื้อหาของชุดฝึกอบรม แนวทางการพัฒนา กระบวนการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้  
และการประเมินผลการพัฒนา



2.2 ขอบข่ายเนื้อหาของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอบข่ายเนื้อหาของชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประกอบด้วย 7 หน่วยการฝึกอบรม หน่วยที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ทางการเรียนรู้ หน่วยที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หน่วยที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน หน่วยที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ หน่วยที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ หน่วยที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือและหน่วยที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ ให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ คุณลักษณะและองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วจึงนำเสนอเรียงลำดับหัวข้อในแต่ละองค์ประกอบ สำหรับการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมเน้นการนำความรู้สู่การปฏิบัติจริงด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน การทำกิจกรรมกลุ่ม กรณีศึกษาการแก้ไขปัญหา การอภิปรายและสรุปผลร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการพัฒนาให้มากที่สุด ระยะเวลาการฝึกอบรมใช้เวลา 21 ชั่วโมง โดยที่วิทยากร ได้นำเสนอแนวคิด ที่สำคัญในแต่ละเรื่อง หลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีการทำกิจกรรมตามใบงาน แลกเปลี่ยน ความคิดร่วมกัน และออกมานำเสนอผลงานของกลุ่ม ส่วนการวัดและประเมินผล ได้นำการประเมิน แบบ 360 องศา ที่เป็นลักษณะของการใช้วิธีการประเมินรอบด้าน ทั้งการประเมินตนเองของผู้เข้าอบรม และการประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีการประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม และมีเกณฑ์สำหรับการประเมินที่ชัดเจน ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยเดล (Dale, 1990) ได้กล่าวถึงสื่อการฝึกอบรม (Training media) ว่าเป็นปัจจัยที่นำความสำเร็จมาสู่การฝึกอบรมที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ การใช้กิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีการศึกษาและการใช้วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึง การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้บทบาทสำคัญในการฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะช่วยสร้างเสริมความเข้าใจอย่างดียิ่ง เพราะวัสดุอุปกรณ์สื่อการสอนมีคุณค่าคือก่อให้เกิดประสบการณ์ทางรูปธรรมมากขึ้น ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจเพิ่มขึ้น เพิ่มพูนและพัฒนาการเรียนรู้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพัฒนาการทางความคิดที่ต่อเนื่องกัน และท้ายสุดคือให้ประสบการณ์ที่เป็นจริงได้ ชุดฝึกอบรม (Training packages) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการฝึกอบรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการฝึกอบรมดังได้ สอดคล้องกับการวิจัยของ Lee และ Wong (2006) ได้เสนอกรณีตัวอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำภาคีรัฐของสิงคโปร์ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในด้านภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำภาครัฐในอนาคต และข้าราชการที่มีศักยภาพสูงในทุกระดับ โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งกำหนดแนวทางการฝึกอบรมโดยยึดสมรรถนะเป็นฐาน



(Competence-based) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรกจะเน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการสำคัญของภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการปฏิบัติ รวมทั้งมีการสนทนากับผู้นำที่เป็นตัวแบบที่ดีทั้งจากภาครัฐและเอกชน ส่วนลักษณะที่สองเป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียน โดยมีช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันระหว่าง 2-11 สัปดาห์ เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้นำขององค์กร เช่น การสร้างพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศและอาเซียน การจัดทำนโยบาย การดำเนินการตามนโยบาย และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น และมีการสัมมนาและจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านนโยบายในประเทศ ในระดับภูมิภาค และระดับโลกนอกจากนี้ในการประเมินแบบ 360 องศา ที่เป็นลักษณะของการใช้วิธีการประเมินรอบด้านชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับ การวิจัยของ Zentis (2007) พบว่า การประเมินแบบ 360 องศา สนับสนุนความเต็มใจของปัจเจกบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระหว่างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และกนกกร ปราชญนคร (2550) ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด ที่กล่าวว่าการประเมินแบบ 360 Degree Feedback เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้ มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร (2557) ได้ศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมี 8 กลยุทธ์หลักคือ 1) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 2) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้าน การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 3) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต 4) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้าน การเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 5) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน แบบมุ่งเน้นอนาคต 6) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 7) ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต 8) ปฏิรูปการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต และกลยุทธ์รอง 9 ข้อ คือ 1) พัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 2) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับผู้ปกครองแบบมุ่งเน้นอนาคต 3) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้าน



การประสานงานการใช้หลักสูตรแบบ มุ่งเน้นอนาคต 4) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 5) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 6) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 7) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้วยการวิจัยในชั้นเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 8) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้น อนาคต 9) พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต

3. การประเมินการใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำชุดฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ฝึกอบรม ครูผู้สอนในโรงเรียนขวาววิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 จำนวน 24 คน ในเดือนพฤศจิกายน 2562 และได้ผลการประเมินการฝึกอบรมโดยมีการประเมิน ดังนี้

3.1 การประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน พบว่าครูผู้สอนมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ชวนะ ทวีอุทิศ (2558)**

**ได้ศึกษาวิจัย** รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) หาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก **เชียรพัฒน์ ขุปวา (2559)** ได้ศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติ น้อยกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ คือ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องเริ่มจากการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร สำหรับพฤติกรรมด้านการจัดการระบบเครือข่าย ต้องเริ่มจากศึกษาหาความรู้ในเรื่องการสร้างและการใช้เครือข่ายอย่างเป็นระบบ ส่วนแนวทางพัฒนาพฤติกรรมอื่น ๆ นั้น มีวิธีการพัฒนาเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยต้องอาศัย



การปรับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการเป็นหลัก สอดคล้องกับ สมคิด ธนะเรืองสกุลไทย (2553) ได้วิจัย การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูประจำการช่างเทคนิค อุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการสอน พบว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 1. หลังการฝึกอบรมสมรรถภาพของครูประจำการช่างเทคนิคอุตสาหกรรมที่เข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 2. คะแนนเฉลี่ยของสมรรถภาพในการสอนของครูประจำการช่างเทคนิคอุตสาหกรรมที่เข้ารับการฝึกอบรม จากการทดสอบหลังการฝึกอบรม สูงกว่า 60% 3. ทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเห็นว่าหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมมีคุณภาพสูงกว่าระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัย ของ คุณาพร วรณศิลป์ (2562) ได้วิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสาน เรื่อง การทำวิจัย ในชั้นเรียน การวิจัย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสาน เรื่อง การทำวิจัยในชั้นเรียน 2) ศึกษาผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสานเรื่องการทำ วิจัยในชั้นเรียน 2. ผลการใช้หลักสูตร 2.1 ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูหลังการฝึกอบรมสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2.2. ความสามารถในการทำ วิจัยในชั้นเรียนของครูมีคะแนนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 และมีคะแนน เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 85.17

2.3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสาน เรื่อง การทำ วิจัยในชั้นเรียน โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และนั่นทวัฒน์ ภัทรนันท์ (2555) ได้วิจัย การพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างจิตสาธารณะ สำหรับอาสาชวากาชาต พบว่า ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด 80/80 และการประเมินผลการเรียนรู้จากชุดฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน พบว่า ภายหลังการฝึกอบรมอาสาชวากาชาตมีคะแนนความรู้ ทักษะการปฐมพยาบาล จิตสาธารณะสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ .05 สอดคล้องกับสิธยา บุญเรือง (2559) ได้วิจัย การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวาน ผลการวิจัยพบว่า ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่อง การดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวานมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ มาตรฐาน 90/90 2. คะแนนจากการทดสอบหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมี นัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3.ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรมด้วย ตนเองเรื่องการดูแล ตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.48)

3.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา ตามองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำทางวิชาการ 1) การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ทางการเรียนรู้



2) การบริหารหลักสูตรและการออกแบบการเรียนรู้ 3) การพัฒนาผู้เรียน และ 4) การพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่า ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ของครู ที่ประเมินโดยบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน พิจารณาจากพฤติกรรมของ ครูและข้อมูลต่าง ๆ เช่น บันทึกการประชุมการวางแผนงานโครงการต่างๆ การกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การสร้างทีมร่วมมือ ที่แสดงให้เห็นว่าครูได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของของ ชวนะ ทวีอุทิศ (2558) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการทดลอง ใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สมคิด ธนะเรืองสกุลไทย (2553) ได้วิจัยการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมครูประจำการช่างเทคนิคอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการสอน พบว่าว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 1. หลังการฝึกอบรม สมรรถภาพของครู ประจำการช่างเทคนิคอุตสาหกรรม ที่เข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .01 2. คะแนนเฉลี่ยของสมรรถภาพในการสอนของครูประจำการช่างเทคนิคอุตสาหกรรมที่เข้า รับการฝึกอบรม จากการทดสอบหลังการฝึกอบรม สูงกว่า 60% 3. ทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับ การฝึกอบรม มีความเห็นว่าหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมมีคุณภาพสูงกว่าระดับปานกลาง สอดคล ้องกับงานวิจัย ของ คุณาพร วรรณศิลป์ (2562) ได้วิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบ ผสมผสาน เรื่อง การทำวิจัย ในชั้นเรียน การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสาน เรื่อง การทำวิจัยในชั้นเรียน 2) ศึกษาผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ครูด้วยรูปแบบผสมผสานเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียน ผลการใช้หลักสูตร ความสามารถในการทำวิจัย ในชั้นเรียนของครูมีคะแนนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 และมีคะแนน เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 85.17 2.3. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสาน เรื่อง การทำ วิจัย ในชั้นเรียน โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ความรู้ ความเข้าใจในการทำ วิจัยในชั้น เรียนของครูหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึก อบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อชุด ฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยรวมอยู่ใน



ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.67$ ) ด้านสถานที่ฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก ( $\bar{X} = 4.63$ ) ด้านระยะเวลาการฝึกอบรมเหมาะสมกับเนื้อหา ( $\bar{X} = 4.30$ ) ทั้งนี้เนื่องจากด้านเนื้อหาในการอบรมจากผู้วิจัยได้มีการสำรวจความสำคัญความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูทำให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการจัดทำชุดฝึกอบรมดังนั้นผลการประเมินความพึงพอใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงมีความเห็นว่าเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจด้านสถานที่จัดฝึกอบรม ห้องประชุมขุนชาวของโรงเรียนชาววิทยาคาร มีขนาดเหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม สภาพแวดล้อมของห้องเอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม รวมทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ วัสดุการฝึกอบรม และเทคโนโลยี สารสนเทศพอเพียงกับการทำกิจกรรมในการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับขจรศักดิ์ สังข์เจริญ (2553) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบการฝึกทาง การศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะสำหรับครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการใช้รูปแบบการฝึกอบรม ได้แก่ บรรยากาศ เนื้อหา กิจกรรม การจัดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์วัฒน์ ภัทรนันท์ (2555) ได้วิจัย การพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยใช้ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อเสริมสร้างจิตสาธารณะสำหรับอาสาสมัครสาธารณสุข พบว่า ประสิทธิภาพของชุดฝึกอบรมมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด 80/80 และการประเมินผลการ เรียนรู้จากชุดฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน พบว่าภายหลังการฝึกอบรมอาสาสมัครสาธารณสุข มีคะแนนความรู้ ทักษะการปฐมพยาบาล จิตสาธารณะสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสิธยา บุญเรือง (2559) ได้วิจัยการพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวาน ผลการวิจัยพบว่า ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่อง การดูแลตนเอง ของผู้ป่วยโรคเบาหวานมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 2. คะแนนจากการทดสอบ ภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3.ความพึงพอใจของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเรื่องการดูแล ตนเองของผู้ป่วยโรคเบาหวาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.48) และชวนะ ทวีอุทิศ (2558) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) หาประสิทธิผลของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน



คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณพสร สวัสดิบุญญา (2553) ที่ศึกษารูปแบบการฝึกอบรม หัวหน้าแผนกวิชาเพื่อพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการจัดโครงการฝึกอบรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมระหว่างการพัฒนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ )

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้แก่ครูผู้สอน อย่างเป็นระบบโดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้อย่างเป็นรูปธรรม และชัดเจนในแผนงาน และโครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ควรให้การสนับสนุนการ ดำเนินการและงบประมาณอย่างต่อเนื่องเพราะจากผลการวิจัยพบว่าหลังการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยใช้ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีบทบาท และสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา จึงควรมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับครูผู้สอน

1.2 ผู้บริหารหรือหน่วยงานต้นสังกัดของครูควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ และมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ครูผู้สอนมี ความตระหนักในสำคัญของการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และปรับตัวเองให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน

#### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น สังกัดอาชีวศึกษา หรืออาจารย์มหาวิทยาลัย อื่น ๆ

2.2 ควรมีการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู อื่น ๆ เช่น ศึกษาในเทศก์

2.3 ควรมีการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดอาชีวศึกษา หรือ อื่น ๆ เพื่อหาความสำคัญการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีความเหมือน



หรือ แตกต่างกันหรือไม่ รวมถึงวิธีการ และระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาเพื่อให้การพัฒนาเป็นไป อย่างสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

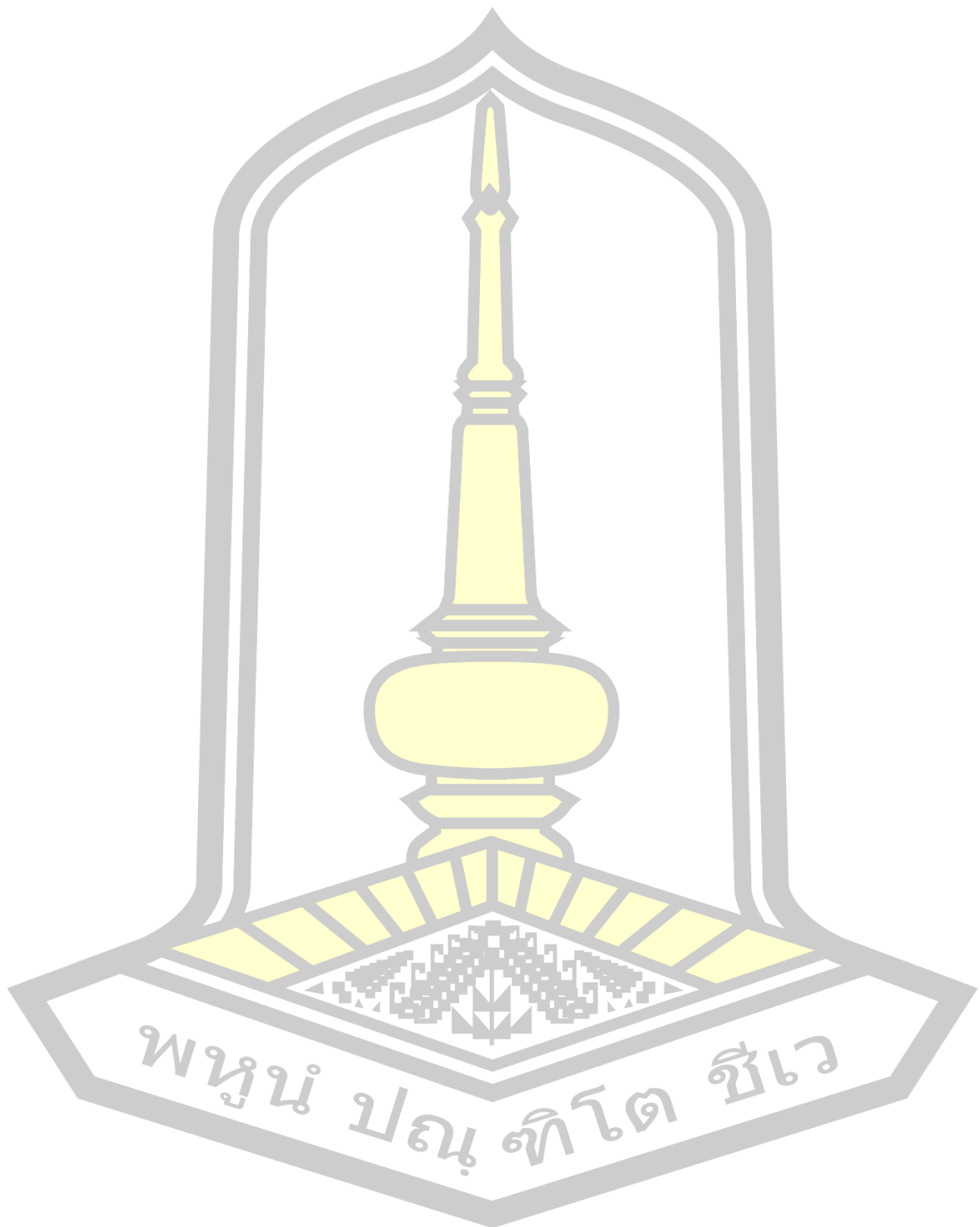
#### 2.4 ควรศึกษาพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เช่น สังกัดอาชีวศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรืออื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่าง ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับครูผู้สอนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทที่ใกล้เคียงกัน





บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กนกกร ปราชนคร. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำ*  
ศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต  
สาขาวิชาการศึกษาคูัใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กนิษฐ ศรีเคลือบ. (2557). *การพัฒนาโมเดลการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประลัทธิผล :*  
*การวิจัยอืงการออกแบบและการวิเคราะห์เอ็มเอ็มแอลอีเอ็ม.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- กานดา พุฒ. (2548). แนวคิดความเข้มแข็งที่มาจากตัวบุคคล. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย*  
*ศิลปากร*, 2(2), 106-115.
- กิติ ตัยคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : เพลวอักษร.
- กิตินารถ เฟื่องฟูง. (2548). *ความต้องการและแนวทางการพัฒนาครู กรณีศึกษา : โรงเรียนจิตรลดา*  
*กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *คุณภาพการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* [ออนไลน์].  
ได้จาก : [http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id\\_content\\_categor](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_categor). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 ตุลาคม 2559].
- โกศิษฐ์ เพลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้น*  
*พื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขจรศักดิ์ สังข์เจริญ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการฝึกทางการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อ*  
*เสริมสร้างสมรรถลั้สำหรับครูคุนยัการเรียนรู้ชุมชน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎิ  
บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คุณาพร วรรณศิลป์. (2562). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูด้วยรูปแบบผสมผสาน เรื่อง การทำวิจัย*  
*ในชั้นเรียน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการเรียน  
การสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ. (2544). *เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน.* พิมพ์ครั้งที่ 4. ชลบุรี :  
ชลบุรีงามช่าง.
- จกกลนี ชุตินาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา (Training and Development).*  
กรุงเทพฯ : พี เอ ลิฟวิง



จันทกานต์ ตันเจริญพานิช. (2549). ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21.

วารสารข้าราชการ, 51(5), 38-47.

จันทิมา หิรัญอ่อน. (2560). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรช่วงอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2546). สู่ศตวรรษใหม่. [ออนไลน์]. ได้จาก :

[http://www.pdamobiz.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=6239&PN=1](http://www.pdamobiz.com/forum/forum_posts.asp?TID=6239&PN=1).

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 ตุลาคม 2559].

จุฑามาศ กาญจนธรรม. (2558). การพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.

วารสารศึกษาศาสตร์, 9(ฉบับพิเศษ), 109-122.

ชมนาด พงศ์พันธุ์. (2526). การสร้างชุดฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการ.

ชมพูนุท ร่วมชาติ. (2548). อนาคตภาพของหลักสูตรวิชาชีพครูในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2550-2559).

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครการศึกษา.

ชัยยงค์ พรมวงศ์. (2526). ระบบสื่อการสอน. กรุงเทพฯ : ยูไนเต็ดโปรดักชั่น,

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชูชัย สมितिไกร. (2558). การสรรหาการคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เชาว์ ไพโรพริณโรจน์. (2532). องค์การและการฝึกอบรม. รัฐสภาสาร, 37(10), 69.

เซ็น แก้วยศ. (2549). การพัฒนาโรงเรียนจากภายใน. [ออนไลน์]. ได้จาก :

[www.academic.hcu.ac.th/filepdf/oad021.ppt](http://www.academic.hcu.ac.th/filepdf/oad021.ppt). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 ตุลาคม 2559].



- ณพสร สวัสดิบุญญา. (2553). รูปแบบการฝึกอบรม หัวหน้าแผนกวิชาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและวิธีสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). การพัฒนาภาวะผู้นำ. วารสารการบริหารคน, 2(2), 121-123.
- ณัฐมน พันธชาติ. (2559). การสร้างเสริมคุณลักษณะความเป็นครูของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ถวิล มาตรเยี่ยม. (2545). การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based Management : SBM. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2544). กล้าคิดกล้าทำกล้านำกล้าเปลี่ยน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธิติพร ดนัยโชติ. (2549). ภาวะผู้นำ. วารสารศูนย์บริการวิชาการ, 14(12), 42-47.
- ธีรพงศ์ แก่นอินทร์, นิราศ จันทรงกิจ และสมคิด ธนะเรืองสกุลไทย. (2529). คุณลักษณะของครูที่ได้ จากการศึกษาวเคราะห์หนึ่งสัปดาห์. สรุปรายงานการสัมมนาวิชาการเรื่องคุณธรรม สำหรับผู้ประกอบการวิชาชีพครู โดยคณะนิสิตครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรการสอน. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2544). ความเป็นครูไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- เจียรพัฒน์ ชูปวา. (2559). วิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ สิ้นสืผล. (2542). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นันทวัฒน์ ภัทรนันท์. (2555). การพัฒนาชุดฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อ เสริมสร้างจิตสาธารณะสำหรับอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นิตยา เปลื้องนุช. (2554). การบริหารหลักสูตร. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- นิพนธ์ สุขปรีดี. (2528). การวิจัยเพื่อพัฒนาด้านแบบชุดการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ด้วยตนเองสำหรับ  
นักเรียน ระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัย  
แห่งชาติ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร. กรุงเทพฯ :  
สุวีริยาสาส์น.
- ประมาณ อุ่นพิมาย. (2556). ปัญหาในการสอนภาษาอังกฤษและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพ  
ของครูชาวไทยผู้สอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศในระดับชั้นประถมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ประยุทธ์ ปยุตโต. (2541). ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- ประเวศ วะสี. (2548). การจัดการความรู้กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพและ  
ความสุข. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้  
เพื่อสังคม.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปราณี โพธิสุข. (2541). รูปแบบการฝึกอบรมที่มีงานวิจัยเป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของครู :  
บทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่มีต่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ปฏิบัติการ  
วิจัยการสอนและครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พนัส หันนาคินทร์. (2529). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2545). ใครคือผู้นำ. วารสารการบริหารคน, 23(2), 56-60.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2549). บทบาทคุณธรรม และจริยธรรมครู. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.academic.hcu.ac.th/filepdf/oad001.ppt](http://www.academic.hcu.ac.th/filepdf/oad001.ppt). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤษภาคม 2562].
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร
- พิชญาภา ยืนยาว. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21,  
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 470-480.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2548). รายงานการวิจัยการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศ  
องค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามตะวันออก.
- ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2551). 10 อาการที่ต้องผ่าตัดใหญ่การศึกษาไทย. วิทยาจารย์, 108(2), 27-33.



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2537). *ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาการประถมศึกษา*

หน่วยที่ 9-11. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยนต์ ชุ่มจิต. (2546). *การศึกษาและความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

รวีวัตร์ สิริภูบาล. (2543). *การพัฒนาแบบจำลองฝึกอบรมครูเชิงทักษะปฏิบัติ*. วิทยานิพนธ์

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ระพินทร์ โพธิ์ศรี. (2549). *การสร้างและวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*.

อุตรดิตถ์ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*  
, 31(3), 1-12.

ราชกิจจานุเบกษา. (2563). *ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการทดสอบและ*

*ประเมินสมรรถนะทางวิชาชีพครู พ.ศ. 2563*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

รุ่ง แก้วแดง. (2545). *การศึกษากับการพัฒนาภาวะผู้นำ. วารสารการบริหารคน*, 23(2), 84-90.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

สุวีริยาสาส์น.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีการสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสด

ศรีสุขดิวังศ์.

วิจิตร อาวะกุล. (2540). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยากร เชียงกุล. (2547). *อธิบายศัพท์การบริหารจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

สายธาร.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร*

*บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน*

*สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาภาควิชานโยบาย

การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักรินทร์ ชนประชา. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับผู้สอนใน*

*สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2*. วิทยานิพนธ์

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ



ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2557). *การศึกษาตัวชี้วัด ICT ด้านการศึกษาในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2557*.

กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ

สงบ ประเสริฐพันธุ์. (2543). *ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : สุวิริยาสาน์.

สงัด สายแสงจันทร์. (2547). *การดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในการใช้ระบบสารสนเทศงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สมคิด ธนะเรืองสกุลไทย. (2533). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูประจำการช่วงเทคนิคอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการสอน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด บางโม. (2553). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2539). *รายงานการวิจัยประสิทธิภาพการใช้ครู*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2540). *การปฏิรูปการฝึกหัดครู*. กรุงเทพฯ : สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *หลักสูตรการพัฒนาครูและ คีษานิเทศก์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา*. [ออนไลน์].  
ได้จาก : [www.Obec.go.th](http://www.Obec.go.th). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2562].

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2539). *การศึกษาวิถีชุมชน : รูปแบบและการปฏิบัติโครงการศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับชุมชนในการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ครูมืออาชีพตามมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2550). *รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา. (2547). พระราชบัญญัติ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (พ.ศ.  
2547-2550). [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.Obec.go.th](http://www.Obec.go.th). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน  
2562].
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2553). มาตรฐานตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ การ  
พิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ.  
2549-2553). กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2551). มาตรฐานการปฏิบัติตนคุรุสภา. [ออนไลน์]. ได้จาก :  
<http://pri.obec.go.th/kmc/modules.php?name=News&file=print&sid=331.20>.  
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2562].
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2546). เกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของ  
วิชาชีพ. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.moe.go.th/webkuru/sudanew/scoop58.htm](http://www.moe.go.th/webkuru/sudanew/scoop58.htm).  
[สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2562].
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.  
2552-2561). กรุงเทพฯ : พรินทวาทกรฟิค.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2553). แนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สิตารัศมี สิงห์เดชาสิทธิ์. (2560). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นครูมืออาชีพ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. *An Online Journal of Education*, 12(4), 695–707.
- สิธยา บุญเรือง. (2559). การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เรื่อง การดูแลตนเองของผู้ป่วย  
โรคเบาหวาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการ  
ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2545). การศึกษากับการพัฒนาภาวะผู้นำ. *วารสารการบริหารคน*, 23(2), 78-83.
- สิร์รานิ วสุภัทร. (2551). ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



- สุคันทอน สิงพวงเพ็ด. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวิทยาลัย  
วิทยาศาสตร์สุขภาพสาธารณสุขวิชาชีพไทยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุ  
ศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุชาญ โกศิน. (2545). การปรับตัวของครู: อาจารย์ในยุคไฮเทค. วารสารวิชาการ, 5(7), 35-36.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. [ออนไลน์].  
ได้จาก : <http://suthep.ricr.ac.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 พฤศจิกายน 2562].
- สุเทพ หุ่นสวัสดิ์. (2540). การพัฒนาชุดฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์ สำหรับ  
นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพในวิทยาลัยเทคนิค. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สุพล วังสินธุ์. (2537). โรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ. สารพัฒนาหลักสูตร, 14(119), 10-12.
- สุพิน ดิษฐสกุล. (2543). การเรียนรู้ด้วยวิธีทำโครงการ (Collaborative. Project- Based  
Learning). วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 15(3), 49-56.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2541). เสริมพลังบทบาทครูในโลกที่เปลี่ยนแปลงในมุมมองของไทย.  
กรุงเทพฯ : ฟีนิกซ์พับลิชชิง.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2546). ภาพลักษณ์ของโรงเรียนในยุคปฏิรูป. วารสารวิชาการ, 6(6), 2-5.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2553). การพัฒนาครูทั้งระบบตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง  
(พ.ศ. 2552-2561) วันที่ 28-29 ธันวาคม 2553 ณ โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์  
จังหวัดแพร่. แพร่ข่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.
- สุริย์รัตน์ พัฒนเจริญ. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวนีย์ สิกขาบัณฑิต. (2528). เทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้า  
พระนครเหนือ.
- อมรวิชัย นาครทรรพ. (2539). ความฝันของแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : ตะวันออก.



- อังศินันท์ อินทรกำแหง. (2547). การเรียนรู้ร่วมกันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Collaborative Learning to Goal Success). *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 10(1), 52-58.
- อัญญา ศรีนาราง (2546). *การวิเคราะห์และจำแนกคุณภาพครูตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก: การศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี เช่งตระกูล. (2549). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความสำเร็จในวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่....โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : พรทิพกราฟฟิค.
- Abruzzese, S.R. (1992). *Nursing Staff Development*. St. Louise ; Mosby Year Book.
- Alig-Mielcarek, J.M. and W.K. Hoy. (2005). *A Theoretical and Empirical Analysis of The Nature, Meaning, and Influence of Instructional Leadership*. Ph.D. Thesis, The Ohio State University.
- Alspach, J.G. (1995). *The Education Process in Nursing Staff Development*. St. Louise : Mosby Year Book.
- Arkansas. (2011). *High School Principal Job Description*. [online]. Available from : <http://72.14.235.104/search?q=cache:iUhd3aviHPcJ:wildcats.afsc.k12.ar.us/te>. [accessed 2 June 2019].
- Ash, R.C. and J.M. Persall. (2000). The principal as Chief Learning Officer : Developing Teacher Leader. *NASSP Bulletin*, 84(616), 15-22.
- Bader, G.E., Bloom, A.E. and R.Y. Chang. (1994). *Measuring Team Performance : A Practical Guide to Tracking Team Success (High-Performance Team)*. California : Richard Chang Associates.
- Baldwin, T.T. and J.K. Ford. (1988). *Transfer of training: a review and directions for future research*. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bass, B. and B. Volio. (1994). Introduction. In B.M. Bass., B.J. Avolio (eds), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1-9). Thousand Oaks, CA : Sage



- Bellon, G.A. and O. Beaudry. (1992). *Structural Equations with Latent Variables*. New York : Wiley.
- Blasé, J. and J. Blasé. (1997). *The Fire is Back! Principles Sharing School Governance*. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Blasé, J. and J. Blasé. (1999). Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7(1), 16-20.
- Blasé, J. and J. Blasé. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks : Corwin Press.
- Bliss, J.R., Firestone, W.A. and C.E. Richards. (1991). *Rethinking Effective schools : research and practice*. New York : Prentice Hall.
- Boles, K. and V. Troen. (1994). *Teacher Leadership in a Professional Development School*. New Orleans, LA : Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Bookbinder, R. (1992). *The principal: Leadership for the effective and productive school*. Springfield, IL. : Charles C Thomas Publisher.
- Bossert, S.T. (1988). School Effects. (Boyan, N. J., Ed.) *Handbook of research on education administration : A Project of the American Educational Research Association*. New York : Longman.
- Buckley, R. and J. Caple. (2004). *The Theory and Practice of Training*. 5th ed. London : Kogan Page.
- Cantey. (2010). Educational Leadership and the Continued Need for Minority Academic and Professional Organizations in the Obama Age. *Academic Leadership : The Online Journal*, 8(3), 11, Summer.
- Carol, D.S. and others. (2001). Treating depression in primary care : An innovative role for mental health nurses. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 8, 159-167.
- Chan, Y.C. and Y.C. Cheng. (1993). *A Study of Principals' Instructional Leadership In Hong Kong Secondary Schools*. M.Ed. Thesis, The Chinese University of Hong Kong.



- Chapman, E. (2003). *Alternative approaches to assessing student engagement rates*. [online]. Available from : <http://pareonline.net/getvn.asp>. [accessed 2 June 2019].
- Chell, J. (2001). *Introducing Principal to the Role of Instructional Leadership : A Summary of Master's Project*. [online]. Available from : [http:// www.sstr.sk.ca/research/leadership/95-14.html](http://www.sstr.sk.ca/research/leadership/95-14.html). [accessed 2 June 2019].
- Chrisman, V. (2005). How School Sustain Success. *Educational Leadership*, 62(5), 16-21.
- Clark, C.R. and E.R. Mayer. (2003). *e-Learning and the science of instruction*. San Francisco : John Wiley and Son.
- Coleman, J. and others. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington D.C.: Government Printing.
- Cook, S. (2009). *Building a High-Performance Team Proven Techniques for Effective Team Working*. IT Governance Publishing ; United Kingdom.
- Dale, T.E. (1990). Reframing reform. *Educational Leadership*, 47(8), 6-12.
- David, G.A., Lynn, M.S. and W.G. Rodger. (2003). The role of perceived organizational Commitment: A Two-study analysis. *Journal of Business Ethic*, 46, 41-47
- Day, C. and A. Harris. (2003). Teacher Leadership, Reflective Practice and School Improvement in the *International Handbook of Educational Administration*. Netherlands : Kluwer.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Dimmock, C. and A. Walker. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. Gateshead : Athenaem Press.
- Drago-Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: Principal leadership for adult Growth and development*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Dufoure, R. and R. Eaker. (1998). *Professional Learning Communities at Work : Best Practice for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN : National Education Service.
- Dwyer, C.A. and A.M. Villegas. (1992). *Foundations for Tomorrow's Teachers-No 3, Defining Teaching*. Princeton, NJ : Educational Testing Service.



- Eaker, R., DuFour, R. and R. DuFour. (2002). *Getting started: Recapturing schools to become professional learning communities*. Bloomington, IN : Solution Tree.
- Elmore, R.F. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. Washington, D.C. : The Albert Shanker Institute.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F. and J.B. Shaw. (1996). *Human Resource Management*. Boston : Houghton Mifflin.
- Frost, D. and J. Durrant. (2003). Teacher Leadership: Rationale, Strategy and Impact. *School Leadership and Management*, 23(2), 173-186.
- Fullan, M. (1996). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London : Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco : Jossey Bass.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. NY : Basic Books.
- Gentilucci, J.L. and C.C. Muto. (2007). Principals' Influence on Academic Achievement: The Student Perspective. *NASSP Bulletin*, 91(3), 219-236.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. and J.M. Ross-Gordon. (1998). *Supervision of Instruction : a Developmental Approach*. 4th ed. Needham Heights : Allyn & Bacon.
- Goddard, R., Sweetland, S. and W. Hoy. (2000). Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics : A multilevel analysis. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 683-702
- Goens, G.A. and S.J.R. Clover. (1991). *Mastering School Reform*. Boston : Allyn and Bacon.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in Organizations : Need Assessment, Development and Evaluation*. 3rd ed. Pacific Grove, CA : Brooks.
- GovTrack.us. H.R. 3441--110th Congress. (2007). *Instructional Leadership Act of 2007*, GovTrack.us (database of federal legislation). [online]. Available from : <http://www.govtrack.us/congress/bill.xpd?bill=h110-3441&tab-summary>. [accessed 2 June 2019].
- Greenfield, P.M. (1991). Language, tools and brain: The ontogeny and phylogeny of hierarchically organized sequential behavior. *BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES*, (1991), 14, 531-595,



- Grogan, M. and R. Andrews. (2002). Defining preparation and professional development for the future. *Educational administration quarterly*, 38(2), 233-256.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties : A New Architecture for Leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317–318.
- Gurr, D. and L. Drysdale. (2010). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders, Academic Leadership. *The Online Journal*, 2, 299-314.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leader. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P. and J. Murphy. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. and R. Heck. (1997). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times : Teachers Work And Culture in the Postmodern Age*. London : Cassell.
- Hargreaves, A. and others. (2001). *Learning to Change: Teaching Beyond Subjects and Standards*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Harris, A. (2005). *School Improvement: What's in it for Schools?*. London : Routledge/Falmer.
- Harris, A. and D. Muijs. (2005). *Teacher Leadership: Principles and Practice*. [online]. Available from : [www.ncsl.org.uk/media/1D5/9E/teacher-leadership.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/1D5/9E/teacher-leadership.pdf). [accessed 2 June 2019].
- Harris, A. and L. Lambert. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Maidenhead-Philadelphia : Open University Press.
- Hopkins, D., Harris, A. and D. Jackson. (1997). *Understanding the School's Capacity for Development : School Leadership and Management*, 17(3), 401-11
- Hoy, A.W. and W.K. Hoy. (2003). *Instructional Leadership: A Learning-Centred Guide*. Boston : Allyn and Bacon.



- Hoy, K.W. and G.C. Miskel. (2005). *Educational Administration: Theory research and practice*. 7th ed. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W. and D. Sabo, D. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Hoy, W., Tarter, C. and R. Kottkamp. (1991). *Open schools/healthy schools : Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Instructional Leadership Act of 2007. (2007). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Ivancevich, H.J. (2004). *Human Resource Management*. New York : McGraw-Hill.
- Katzenmeyer, M. and G. Moller. (2001). *Awakening the Sleeping Giant : Helping Teacher Develop as Leaders*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Corwin.
- Kierstead, F.D., Wagner. Jr. and A. Paul. (1993). *Ethical, Legal, and Multicultural Foundations of Teaching*. Madison : Brown and Benchmark.
- King, G. (2002). Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7(1), 16-20.
- King, S.W. (2002). *Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning*. Ph.D. Dissertation, Portland State University.
- Kirkpatrick, D.L. and J.D. Kirkpatrick. (2006). *Evaluating Training Programs : The Four Levels*. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco, California : Berrett-Koehler.
- Kong, C. (2005). *Leading in a Culture of Change Short Course*. New York : McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Krug, S. (1992). Instructional leadership : A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28 (3), 430-443.
- Krug, S. (1993). Leadership craft and the crafting of school leaders. *Phi Delta Kappan*, 75(3), 240 -244.
- Krug, S. (2002). Toward a deepened theory of constructivist leadership. In *The constructivist leader*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Teachers College Press.
- Krug, S. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. [online]. Available from : [www.ascd.org/porta/site/ascd/template.book/menuitem.5d91564f4fe4548c](http://www.ascd.org/porta/site/ascd/template.book/menuitem.5d91564f4fe4548c). [accessed 2 June 2019].



- Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*, Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development
- Lambert, L. (2002). Toward a deepened theory of constructivist leadership. In *The constructivist leader*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Teachers College Press and Oxford.
- Larson-Knight, B. (2000). Leadership, culture and organizational learning. In K. Leithwood(ED). *Understanding schools as intelligent systems*. Stamford, CT. : JAI Press.
- Lashway, . (2002). *Developing Instructional Leaders*. [online]. Available from : <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Developing-Instructional-Leaders.html>. [accessed 2 June 2019].
- Lee, D.M. (2008). *Essential skills for potential school administrators: A case study of one Saskatchewan Urban School Division*. Ph.D. Thesis, University of Saskatchewan.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 6070-687.
- Lee, M. and A. Wong. (2006 ). *Paper for presenting on ASEAN NEW-WAVE LEADERSHIP DEVELOPMENT TRAINING PROGRAM*. Singapore ; Civil Service College.
- Leithwood, K. (2006). A review of the research: Educational leadership. *The laboratory for student success at the temple university center for research in human development and education*. Ph.D. Thesis, University of Toronto.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and R. Steinbach. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia, PA : Open University Press.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and R. Steinbach. (2003). Fostering teacher leadership. In N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright (Eds.), *Effective educational leadership* (pp. 186–200). London, UK : Paul Chapman.
- Lieberman, A., Saxl E.R. and M.B. Miles. (2000). Teacher leadership : Ideology and Practice. In *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 339-345) San Francisco : Jossey-Bass
- Locke, E. and G. Latham. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.



- MacNeill, N., Cavanagh, R. and S. Silcox. (2003). *School Visioning: Developing a culture for shared creativity. The Practicing Administrator*, 24(3), 15-18.
- Marsh, D. (2000). *Educational Leadership for the 21st century: Integrating three Emerging perspectives*. Paper presented at American Educational Research Association (Chicago, IL, March 24-28, 1997).
- Martin, H.S. and I.A.R. Bosque. (2007). Exploring the cognitive-affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation. *Tourism management*, 29(2), 263-277.
- Maryland State Board of Education. (2005). *Maryland Instructional Leadership Framework*. [online]. Available from : [www.marylandpublicschools.org/](http://www.marylandpublicschools.org/). [accessed 22 June 2019].
- Marzano, R.J. (2003a). *What works in schools*. Alexandria, VA : ASCD.
- Marzano, R.J., Waters, T. and B.A. McNulty. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA. : Association for supervision and development of curriculum.
- Masten, A.S. (2000). *Children who overcome adversity to succeed in life*. University of Minnesota Extension Service. [online]. Available from : [www.extension.umn.edu/distribution](http://www.extension.umn.edu/distribution). [accessed 22 June 2019].
- Mbatha, M.V. (2004). *The principal's instructional leadership role as a factor Influencing academic performance: a case study*. Ph.D. Thesis, University of South Africa.
- McDowelle, J. and K. Buckner. (2002). *Leading with emotion: Reaching balance in educational decision-making*. Lanham, Maryland : Scarecrow Press.
- McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California : Corwin Press,
- Meyer, J.P. and others. (1991). Organizational Commitment and Job Performance : it's the Natuew of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mitchell, C. and J. Castle. (2005). The instruction role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.



- Muijs, D. and A. Harris. (2003). Teacher Leadership–Improvement through Empowerment? An Overview of the Literature. *Educational Management and Administration*, 31(4), 437-448.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. *Advances in Educational Administration*, 1, 163-200.
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). *Breaking Ranks :10 Skills for Successful School Leaders*. [online]. Available from : [https://www.nassp.org/Content/158/BR\\_tenskills\\_ExSum.pdf](https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf). [accessed 22 June 2019].
- Nickse, R.S. (1977). *Teacher as change agents*. Washington, D.C. : National Education Association.
- No Child Left Behind Act of 2002. (2002). *A Desktop Reference 2002*. Office of the Under Secretary, U.S. : Department of Education.
- Nussbaum-Beach, S.L. (2007). *Teacher as Leader*. [online]. Available from : [http://21stcenturylearning.typepad.com/blog/2007/02/teacher\\_\\_as\\_lead.html](http://21stcenturylearning.typepad.com/blog/2007/02/teacher__as_lead.html). [accessed 22 June 2019].
- O'Donnel, R.J. and G.P. White. (2005). Within the accountability era: Principals' Instructional leadership behaviors and student achievement. National Association of Secondary School Principals. *NASSP*, 89(645), 56-71.
- OECD. (2012). *Preparing Teachers and Developing school leadership for 21st Century. Building a High Performance Team: Proven Techniques for Effective Team Working*. USA : OECD Publishing.
- Ovando, M.N. (1996). Teacher Leadership: Opportunities and Challenges. *Planning Change: An Educational Leadership and Policy Journal*, 21(1/2), 30-44.
- Owen, R.G. (2001). *Organizational behavior in education : Instructional leadership and school-reform*. Boston : Allyn and Bacon.
- Pareek, U. and V.T. Roa. (1980). *Training of Education Management: A Draft Handbook for Training in Planning and Management of Education*. Bangkok, Thailand : UNESCO.
- Parkay, F.W. and B.H. Standford. (1995). *Becoming a teacher*. Boston : Allyn and Bacon. Slavin, R.E Cooperative learning. 2<sup>nd</sup>ed. Boston : Allyn and Bacon.



- Pont, T. (1995). *Investment in Training and Development : Turning Interest into Capital*. London : SAGE.
- Razik, T.A. and A.D. Swanson. (2001). *Fundamental concepts of education leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Merrill Prentice-Hall.
- Robert, L.M. and H.J. John. (2003). *Human Resource Management*. Ohio : Thomson south-western.
- Robinson, DG. and J.C. Robinson. (1989). *Training for Impact : How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Rosenholtz, S.J. (1988). *The Organizational Cultures of two Academically Dissimilar Elementary School*. Ed.D. Thesis, Hofstra University.
- Rothwell, W.J. (1996). *Beyond Training and Development : State-f-art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York : American Management Association.
- Ruff, W.G. and S.R. Alan. (2005). *Understanding Instructional Leadership Through the Mental Models of Three Elementary School Principals*. Educational Administration Quarterly, 41(3), 554-577.
- Ruffin, C.A. (2007). *A phenomenological study of instructional leadership And preparation: perspective of urban principals*. [online]. Available from : <http://idea.library.drexel.edu/handle/1860/1796>. [accessed 22 June 2019].
- Sakurai, W.Y. (2017). *Innovative Leadership in Education: The Characteristics and Practices of the National Association of Secondary School Principals (NASSP) Digital Principals of the Year*. Ed.D. Thesis, University of Hawai'i at Mānoa
- Sarason, S. (1982). *The Culture of The School and The Problem of Change*. Boston : Allyn and Bacon.
- Segiovanni, T.J. and others. (1995). *Total quality Management : A Gross Functional Perspective*. New York : John Wiley and Son.
- Sergiovanni, T.J. (1991). *The principal ship : A reflective practice perspective*. Boston : Allyn & Bacon.



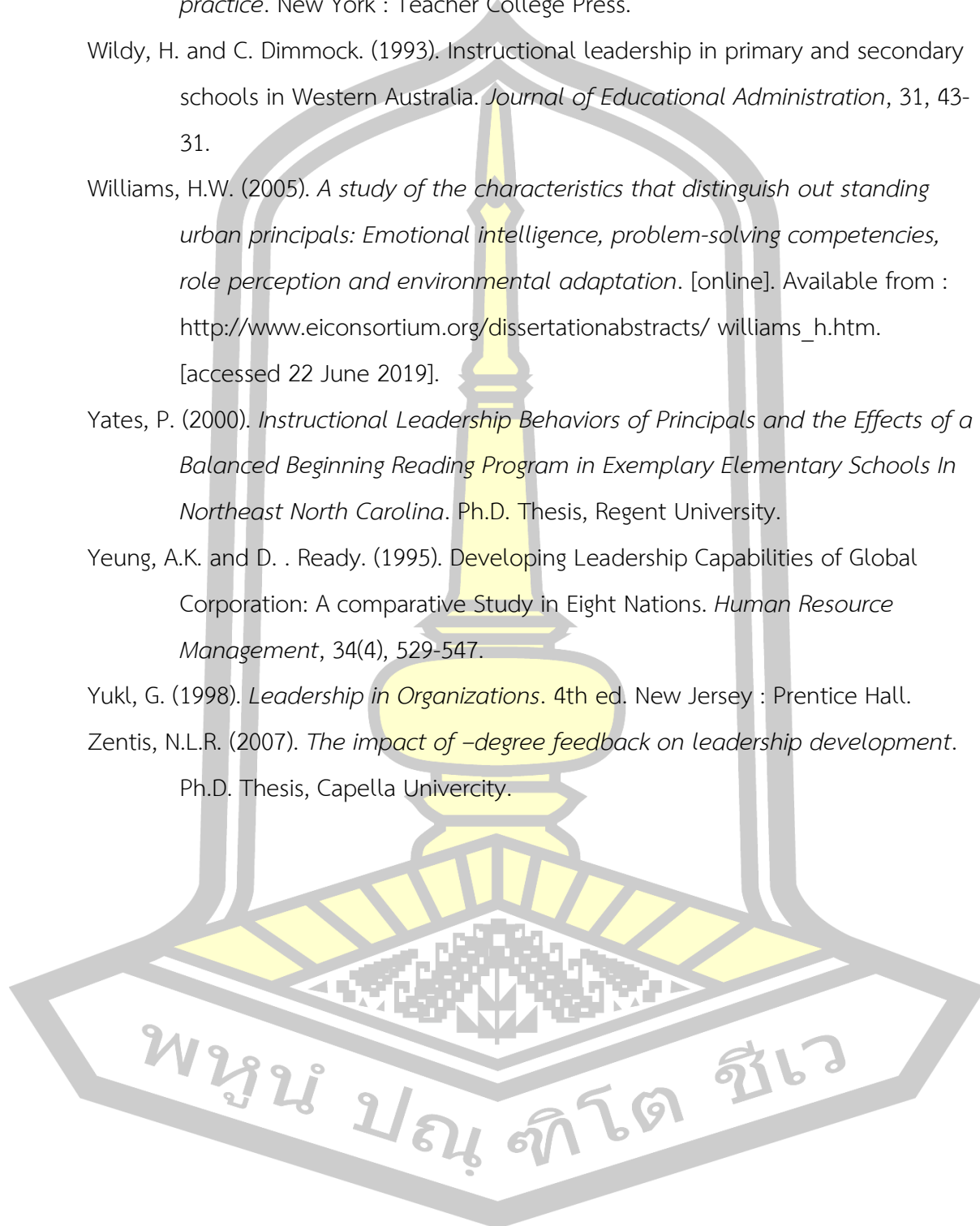
- Sergiovanni, T.J. (2001). *The principal ship : A reflective practice perspective*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon
- Seth Brown, K., Choi, C. and B. Herman. (2011). *Exploratory Study of the HOPE Foundation© Courageous Leadership Academy : Summary of Findings*. Washing D.C. : American Institutes for Research.
- Seyfarth, J.T. (1996). *Personal management for effective school*. 2<sup>nd</sup> ed. Needham Heights : HA Allyn and Bacon.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325-344.
- Silberman, M.L. and B. Elaine. (2015). *Active Training : A Handbook of Techniques Designs, Case Examples, and Tips*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Smylie, M.A. (1995). New perspectives on teacher leadership. *Elementary Journal*, 96(1), 3-7.
- Southworth, G. (2002). *Instructional Leadership in Schools Reflections and Empirical Evidence*. *School Leadership & Management*, 22, 73-91.
- Spillane, J.P., Halverson, R. and J.B. Diamond. (2003). Towards a theory of leadership practice : a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Starr, K. (2013). Interrogating school leaders' conceptions of leadership and accountability, in Proceedings of the NASSP Conference Ignite ; NASSP 2013, *National Association of Secondary School Principals*, Reston, Va., pp. 1-14.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organization Climate*. New Jersey : Prentice Hall.
- Supovitz, J.A. and S.M. Poglingo. (2001). *Instructional Leadership in a standard-based reform Consortium of Policy Research in Education*. [online]. Available from : <http://www.cpre.org/Publications/ac02.pdf>. [accessed 22 June 2019].
- Susan, E.J. and S.S. Randall. (2003). *Managing Human Resource Through Strategic Partnership*. 8<sup>th</sup> ed. Ohio : Thomson south-western.
- The Partnership for 21st Century Skills. (2009). *21st Century Support Systems*. [online]. Available from : [www.21stcenturyskills.org/route21/index](http://www.21stcenturyskills.org/route21/index). [accessed 22 June 2019].



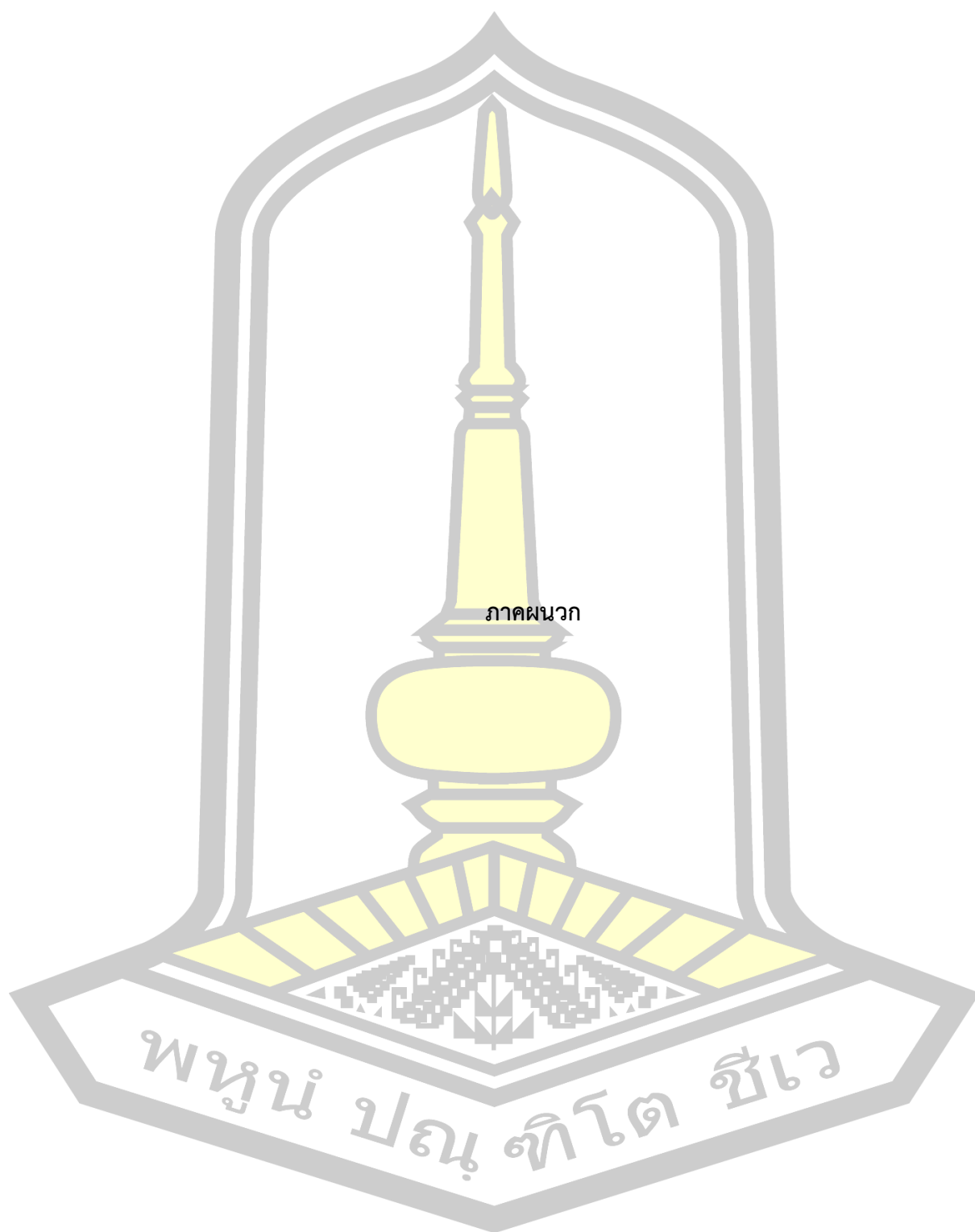
- Thurlow, C. (2003). Denerration Text? Exposing the sociolinguistics of young people's text Messaging. *Discourse Analysis Online*, 72(5), 135-163.
- Tichy, N.M. and E. Cohen. (1997). *The Leadership Engine : How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York : Harper Collins Publishers Inc.
- U.S. Department of Education. (2005). *What Is Instructional Leadership and Why Is It So Important?*. [online]. Available from : <http://72.14.235.104/search?q=cache:-mozIGkY7cYJ>. [accessed 22 June 2019].
- Ubben, C.G. and others. (2001). *The principal: creative leadership for effective school*. 4<sup>th</sup> ed. Boston : Ally and Bacon.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2009). Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage. Paris : Division of Cultural Objects and Intangible Cultural Heritage Sector.
- Vella, J. (1995). *Training Through Dialogue*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Vilkinas, T., Leask, B. and R. Ladyshewsky. (2009). *Academic leadership: fundamental building blocks*. Strawberry Hills, NSW : Australian Learning and Teaching.
- Wagner, T. and others. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass.
- Warner, C. (2005). *Educational Leadership Philosophy*. [online]. Available from : <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>. [accessed 22 June 2019].
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington, D.C. : Council for Basic Education.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith.& P. Piele (Eds.), *School leadership*. (pp. 253-278). Eugene, Oregon : Clearinghouse of Educational Management.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Harold Process.
- Werner, E.E. and R. Smith, R. (1992). *Overcoming the Odds : High Risk Children from Birth to Adulthood*. Ithaca, NY : Cornell University Press.



- Wesley, P.A. (1991). *Teacher who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice*. New York : Teacher College Press.
- Wildy, H. and C. Dimmock. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31, 43-31.
- Williams, H.W. (2005). *A study of the characteristics that distinguish out standing urban principals: Emotional intelligence, problem-solving competencies, role perception and environmental adaptation*. [online]. Available from : [http://www.eiconsortium.org/dissertationabstracts/williams\\_h.htm](http://www.eiconsortium.org/dissertationabstracts/williams_h.htm). [accessed 22 June 2019].
- Yates, P. (2000). *Instructional Leadership Behaviors of Principals and the Effects of a Balanced Beginning Reading Program in Exemplary Elementary Schools In Northeast North Carolina*. Ph.D. Thesis, Regent University.
- Yeung, A.K. and D. . Ready. (1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporation: A comparative Study in Eight Nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Zentis, N.L.R. (2007). *The impact of –degree feedback on leadership development*. Ph.D. Thesis, Capella University.



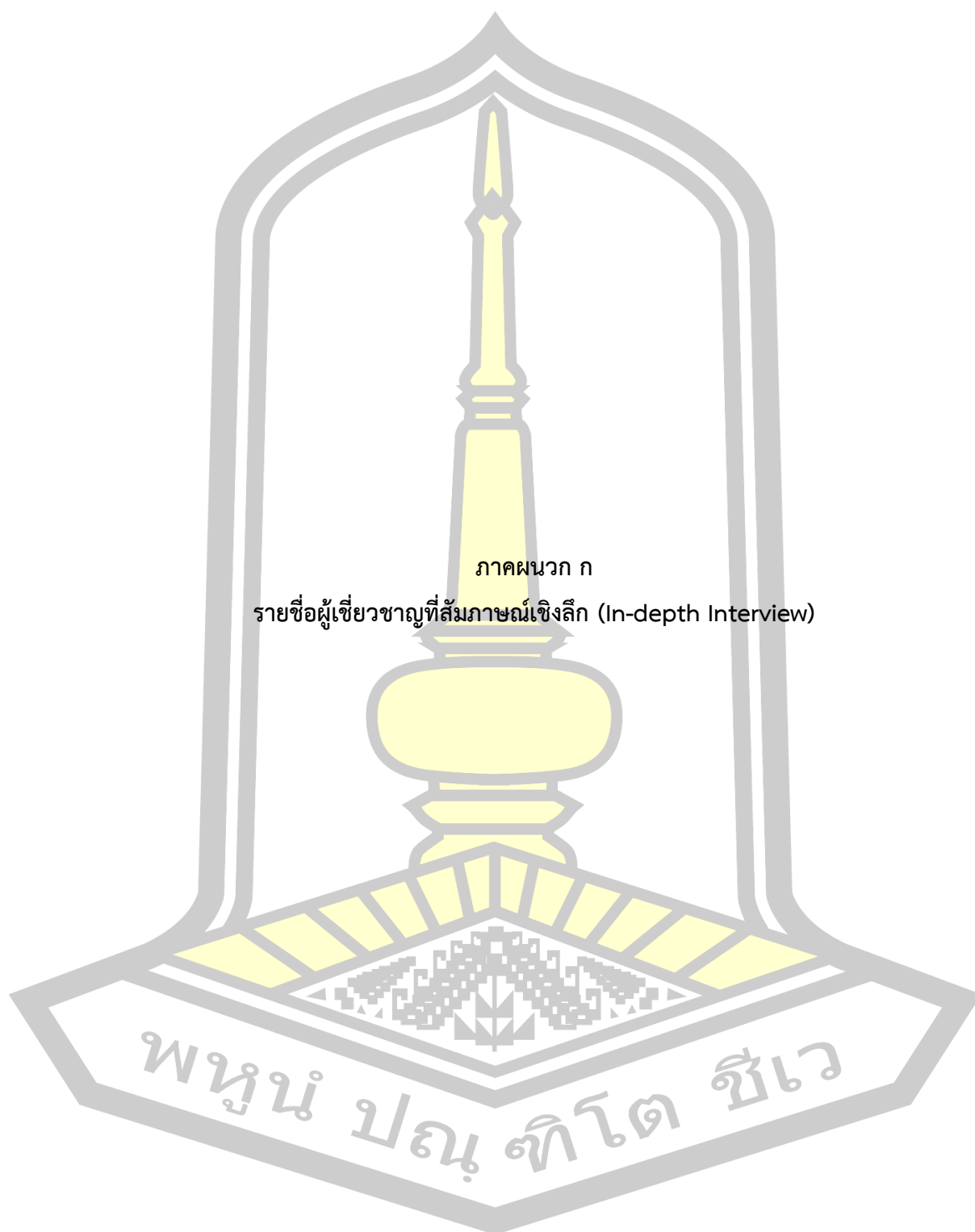




ภาคผนวก

พูนํ ปณํ ทิโต ชีเว





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)



### การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

#### กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา

1. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผู้อำนวยการวิทยฐานะ เชี่ยวชาญ
2. นายสุภาพ วงษามาตย์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

#### กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา

1. นายอุทัย น้อมระวี ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1
2. นายบัญชา พาหะนิช ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

#### กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. รองศาสตราจารย์.ดร. ทศนีย์ นาคุณทรง อาจารย์ประจำสาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ คำคง คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี

#### กลุ่มที่ 4 ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการสอนประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

1. นายศักดิ์ศรี วจิภูมิ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเสลภูมิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ครูรางวัลครูสุดี
2. นางสาวนารี ชมภูวิเศษ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแดงโนนสว่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 ครูรางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้า ปี 2559
3. ดร.ฉลาด ปาโส ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเชียงขวัญพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ครูรางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้า ปี 2560





ภาคผนวก ข

แบบสัณฐานแบบมีโครงสร้าง ในขั้นตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พญฺ์ ปณฺ์ จิโต ชีเว

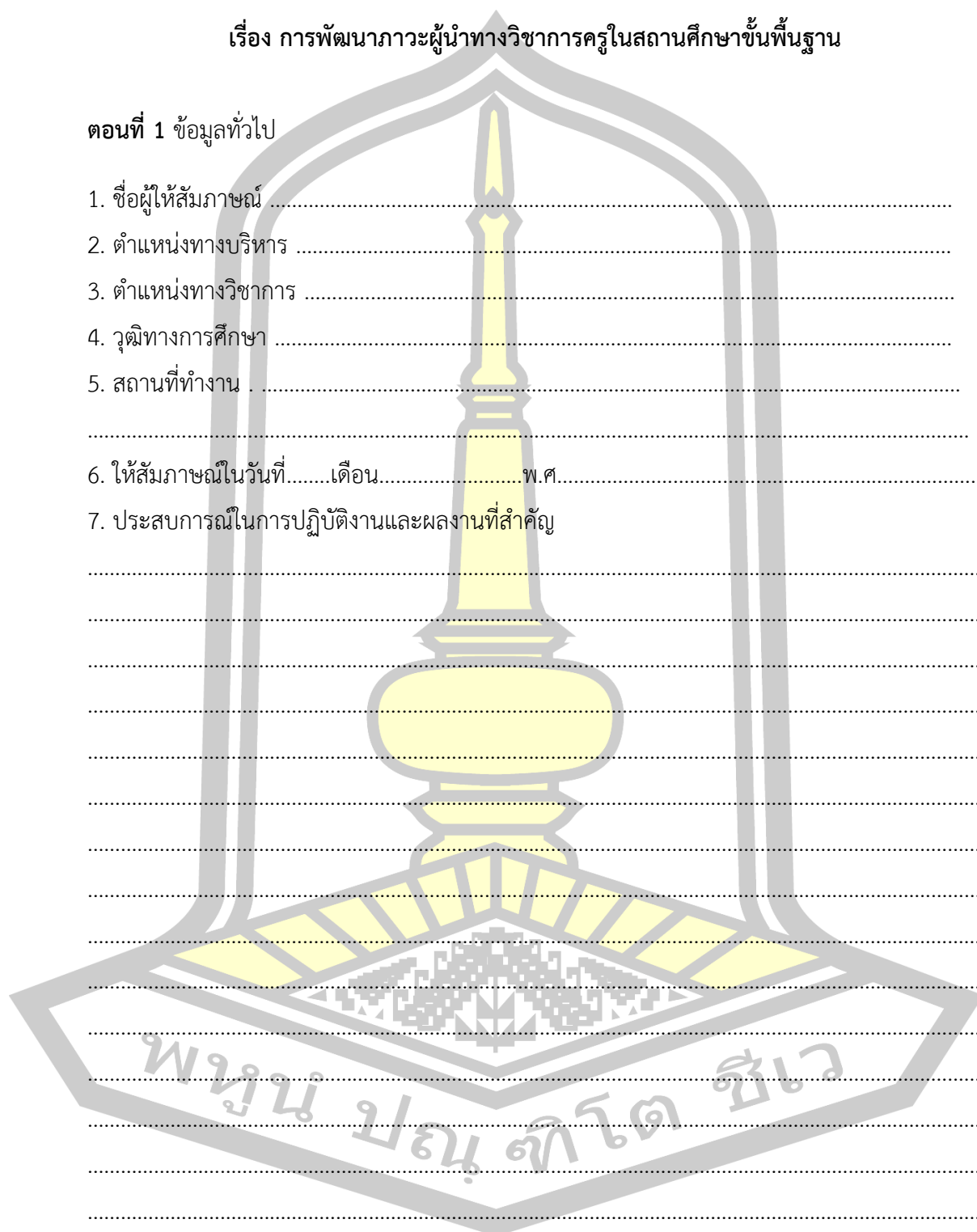


## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

### เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่งทางบริหาร .....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ .....
4. วุฒิทางการศึกษา .....
5. สถานที่ทำงาน .....
6. ให้สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน..... พ.ศ.....
7. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและผลงานที่สำคัญ





ตอนที่ 2 องค์ประกอบของหลักสูตรการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถาม : ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย)

## องค์ประกอบที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การร่วมกันกำหนด  
แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐาน  
ทางวิชาการ

1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านการสร้างและพัฒนานวัตกรรม  
มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้างและพัฒนานิสัยทัศน์  
ที่ประกอบสร้างและพัฒนานิสัยทัศน์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การร่วมกันกำหนด  
แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐาน  
ทางวิชาการควรมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และควรใช้  
กิจกรรมใดบ้าง



พหุบัณฑิต ชีวะ

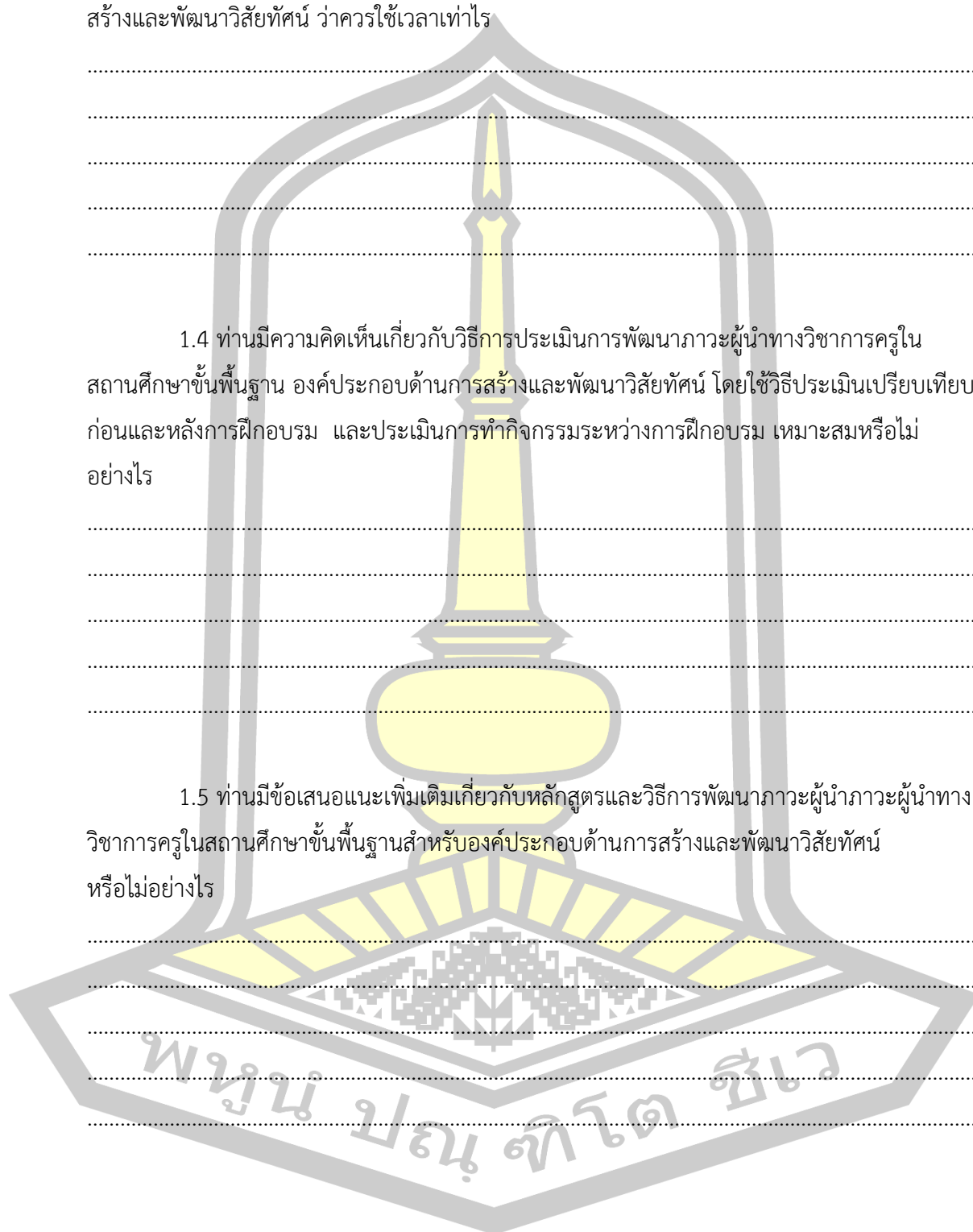




1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

1.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

1.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์หรือไม่อย่างไร





## องค์ประกอบที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การบริหารหลักสูตร 2) มีความรู้ในวิชาที่สอน 3) การออกแบบการเรียนรู้

2.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์ประกอบการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

---

---

---

---

2.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตร 2) มีความรู้ในวิชาที่สอน 3) การออกแบบการเรียนรู้ ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และควรใช้กิจกรรมใดบ้าง

---

---

---

---

---

2.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรและการออกแบบการเรียนรู้ ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

---

---

---

---

---

2.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการทำฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

---

---

---

---

---



2.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับองค์ประกอบด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้  
หรือไม่อย่างไร

### องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน

การพัฒนาผู้เรียนประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน  
2) การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ และ3) การวัดและประเมินผล

3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์ประกอบ ด้านการพัฒนาผู้เรียน  
มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ที่ประกอบด้วย 1) การ  
พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ และ3) การวัดและประเมินผล  
ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และควรใช้กิจกรรม  
ใดบ้าง

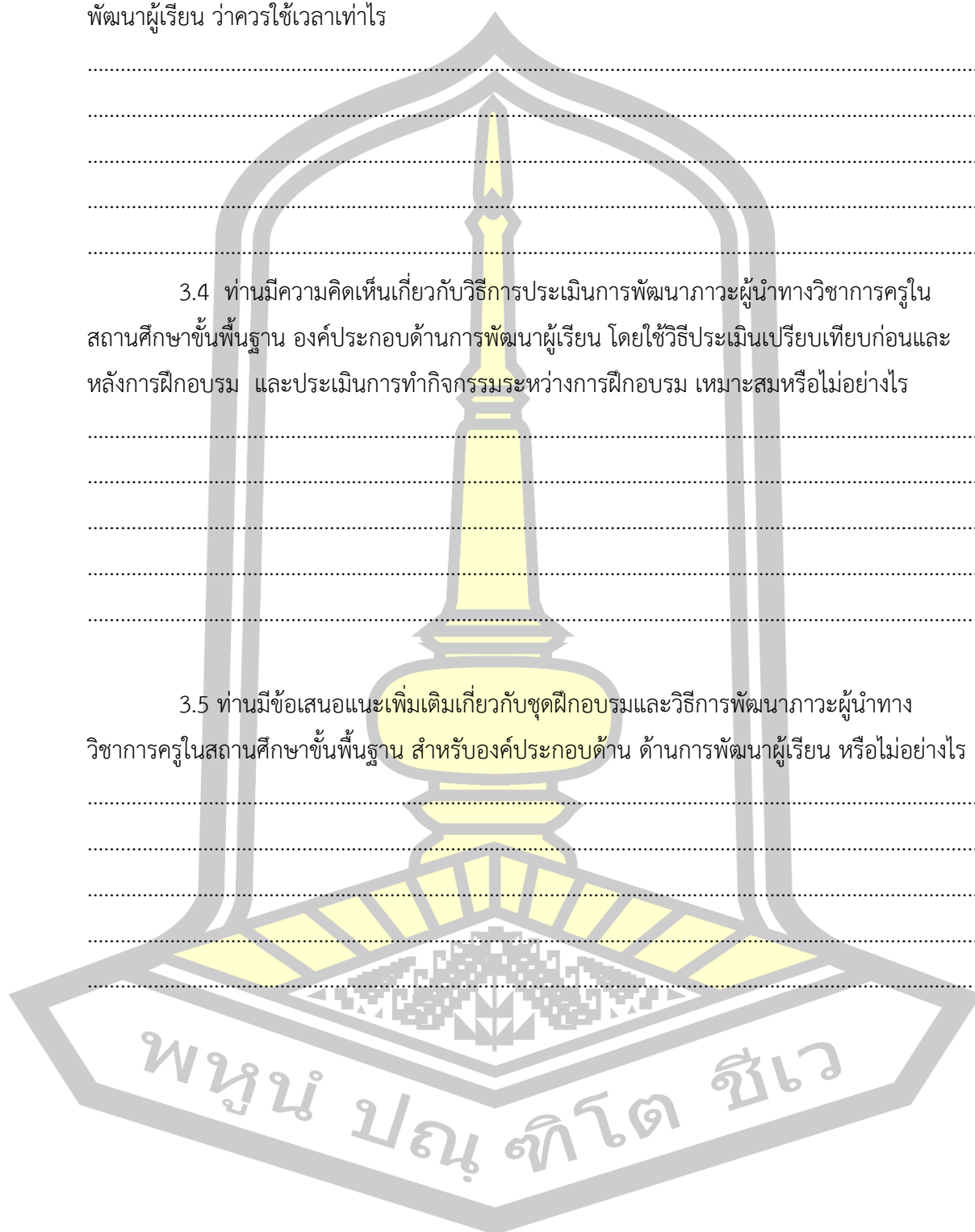
พจนานุกรมศัพท์



3.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

3.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

3.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับองค์ประกอบด้าน ด้านการพัฒนาผู้เรียน หรือไม่อย่างไร





#### องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

การเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

- 1) การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์ประกอบการเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

---

---

---

---

---

---

---

3.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ที่ประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 2) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และควรใช้กิจกรรมใดบ้าง

---

---

---

---

---

---

---

---

3.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบ การเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

---

---

---

---

---

---

---

---

พจน ภาณุ จิตต์ ชิว



3.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

3.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับองค์ประกอบด้านการเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน หรือไม่อย่างไร

#### องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ  
2) การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

5.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พจน ภาณุ จิตโต ชิว



5.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้าน การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ 2) การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้เรียน ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และ ควรใช้กิจกรรมใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

.....

.....

.....

.....

5.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและ หลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมและวิธีการพัฒนภาวะผู้นำทาง วิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับองค์ประกอบด้านองค์ประกอบด้านการพัฒนาวิชาชีพ หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....



## องค์ประกอบที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ

การสร้างทีมร่วมมือ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ 2) การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน

6.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านการสร้างทีมร่วมมือ มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

---

---

---

---

---

---

---

6.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการสร้างทีมร่วมมือ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ 2) การสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ร่วมกัน ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และควรใช้กิจกรรมใดบ้าง

---

---

---

---

---

---

---

---

6.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างทีมร่วมมือ ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

---

---

---

---

---

---

---

---

พจน ภาณุ จิตโต ชูเว



6.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบด้านการสร้างทีมร่วมมือ โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับองค์กรประกอบด้านการสร้างทีมร่วมมือ หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

#### องค์กรประกอบที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ 2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน

7.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....



## 7.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ 2) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียน ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างไร และควรใช้กิจกรรมใดบ้าง

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบ

ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าควรใช้เวลาเท่าไร

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7.4 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการครูใน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้วิธีประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม และประเมินการทำกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

---

---

---

---

---

---

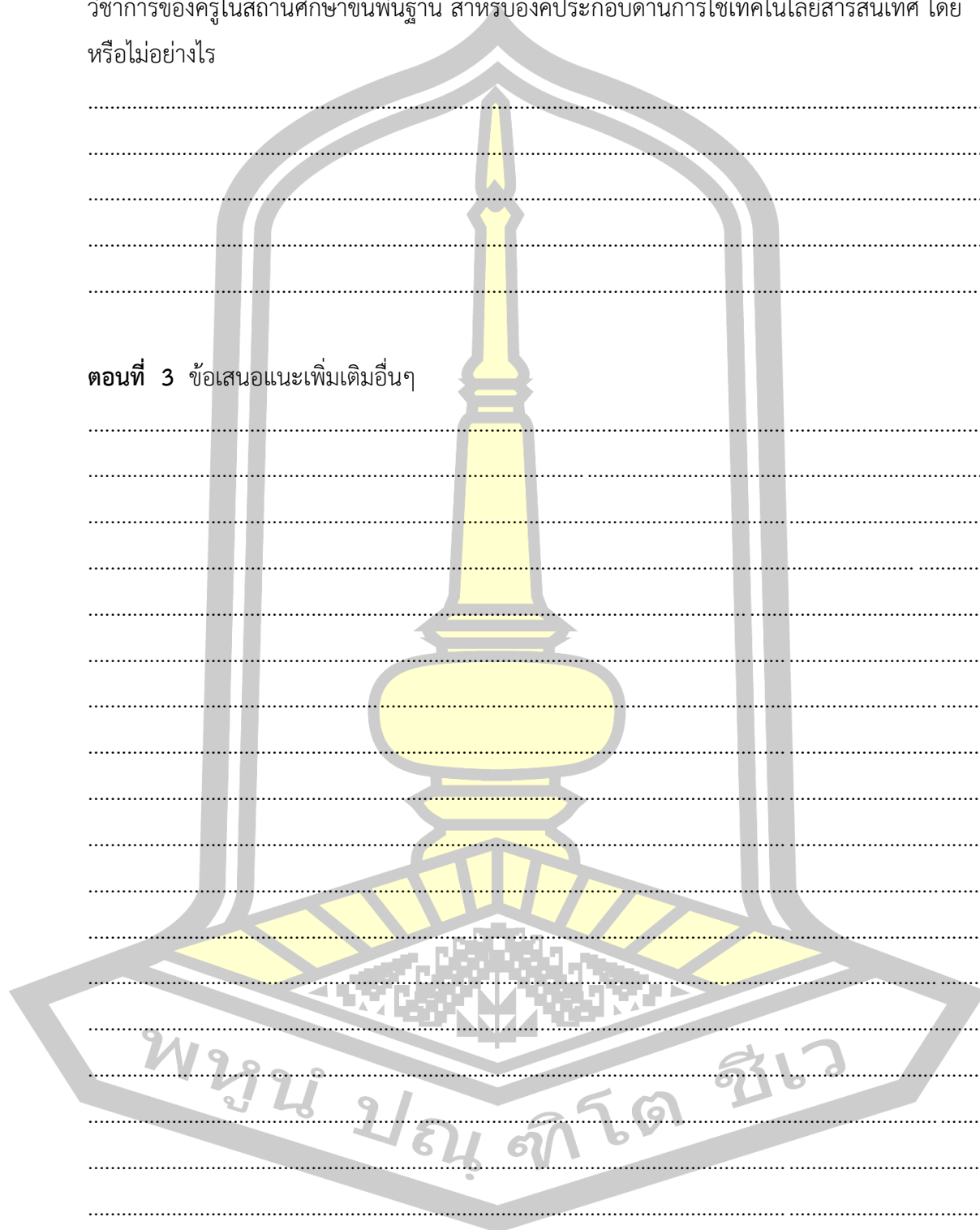
---

---



7.5 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุดฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยหรือไม่อย่างไร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ



ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์



**แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู**  
**เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุลผู้ตอบแบบสอบถาม.....
2. ตำแหน่งทางบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา.....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

**ตอนที่ 2** การสอบถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณาเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่
2. ความเหมาะสมหมายถึง ความสอดคล้องและความครอบคลุมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และกำหนดขึ้น

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัด ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์	1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	1) มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และความต้องการของชุมชน					
		2) มีการเชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของโรงเรียนไปใช้					
		3) มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง					
		4) มีการประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้					
		5) มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
	1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	1) มีการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง					
		2) ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น					
		3) มีส่วนร่วมในการร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการนำวิสัยทัศน์ไปใช้					
		4) ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน					
	1.3การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	1) มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
		2) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน					
		3) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู					
		4) ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.การบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้	2.1 การบริหารหลักสูตร	1. มีส่วนร่วมในกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน					
		2. มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด					
		3. จัดการเรียนการสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง					
		4. มีส่วนร่วมในการจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง					
		5) จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน					
	2.2 มีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน	6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน					
		7. สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนการเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน					
		8. มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน					
		9. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					
		10. มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
		11. มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.3 การออกแบบการเรียนรู้	12. มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด					
		13. ออกแบบการเรียนรู้การปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ					
		14. มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
		15. ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
3.การพัฒนาผู้เรียน	3.1การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	1. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
		2. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ					
		3. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
		4. มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน					
3.การพัฒนาผู้เรียน	3.1การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	1. ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
		2. สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ					
		3. รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ					
		4. มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน					



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.2การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	4. มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน					
		5. ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
		6. ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์ และภาษา					
		7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน					
		8. มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน					
		9. มีการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น					
		10. จัดกิจกรรม/โครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
	3.3การวัดและประเมินผล	10. การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้					
		12. การวัดประเมินผลโดยใช้ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล					
		13. มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล					
		14. มีการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
		15. มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด					
4. การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนของนักเรียน	4.1 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน	1. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน					
		2. มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง อธิยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ รัก ห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์					
		3. เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย					



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		4. ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน					
		5. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลลัพท์ที่เกื้อตัวผู้เรียน					
		6. มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน					
	4.2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	7. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน					
		8. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง ครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาของเด็ก					
		9. มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
		10. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์ และการวิพากษ์					
		11) กระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็กๆ					
	4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	13) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน					
	4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	14) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
		15) การจัดการเรียนการสอน ด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน					
		16) หาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ					



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		17) การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอนการให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based Reading Research)					
		18) มีการกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ					
5. การพัฒนาวิชาชีพ	5.1 มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	1. มีภาวะผู้นำ					
		2. ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge)					
		3. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานและ สม่่าเสมอในการทำงาน					
		4. มีความสามารถทางวิชาการ					
		5. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา					
		6. พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดีเฝ้าหาความรู้ สํารวจปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ					
	5.2 การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	7. มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน					
		8. เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยมีการพัฒนาคัดค้านนวัตกรรมและหรือวิธีการสอนใหม่ๆ					
		9. มีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหาและการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการปฏิบัติงานที่สถานศึกษา					



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม				
			5	4	3	2	1
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		10. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐานความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของผู้เรียน					
		11. มีความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ					
		12. มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
		13. เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษา					
6. การสร้างทีมร่วมมือ	6.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	1. มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์					
		2. มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน					
		3. การแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ					
		4. มีการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์กร					
		5. ความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน					
		6. มีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครองนักเรียน					
	6.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	7. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้					
		8. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
		9. มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน					
		10. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ					









ภาคผนวก ค

แบบสอบถามในขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาระดับความสำคัญองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รศ.ดร.บุญชม ศรีสะอาด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำไปพัฒนาเป็นชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้ ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะวิเคราะห์และนำเสนอ ข้อมูลใสภาพรวม การตอบแบบสอบถามของท่าน จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวเรวดี มนตรีพิลา

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิตโต ชีเว



### แบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริง โดยกลุ่มที่ 1 ทำเฉพาะข้อ 1 และกลุ่มที่ 2 ทำเฉพาะข้อ 2

1. ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มหัวหน้างานวิชาการ

- 1.1 วิทยฐานะ ☐ ไม่มี ☐ ชำนาญการ ☐ ชำนาญการพิเศษ ☐ เชี่ยวชาญ
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- 1.3 ประสบการณ์ในการบริหาร ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี

2. ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มครูผู้สอน

- 1.1 วิทยฐานะ ☐ ไม่มี ☐ ชำนาญการ ☐ ชำนาญการพิเศษ ☐ เชี่ยวชาญ
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- 1.3 ประสบการณ์ในการสอน ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี





**ตอนที่ 2** องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วยองค์ประกอบ ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ และองค์ประกอบย่อย 18 องค์ประกอบ

โปรดพิจารณาว่าแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญสำหรับการนำไปสร้างชุดฝึกอบรม โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง “ความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรม” ที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

**ตัวอย่าง**

1. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	1. มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และความต้องการของชุมชน	/				
	2. มีการเชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของโรงเรียนไปใช้	/				
	3. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง		/			
	4. มีการประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้		/			
	5. มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ		/			

การแปลความหมาย จากตัวอย่าง องค์ประกอบหลักการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ องค์ประกอบย่อยของการร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ ข้อ 1 มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา และความต้องการของชุมชน ข้อ 2 มีการ



เชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของโรงเรียนไปใช้ ท่านมีความคิดเห็นว่า มีความจำเป็น  
สำหรับการพัฒนา ระดับมากที่สุด ในรายการความจำเป็นที่จะพัฒนา ข้อ 3 มีส่วนร่วมในการ  
กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง ข้อ 4 มีการประเมินผลความก้าวหน้าตาม  
วิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ และข้อ 5 มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุ  
เป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ พันธกิจการเรียนรู้ ท่านมีความคิดเห็นว่า มีความจำเป็น  
สำหรับการพัฒนา ระดับมาก

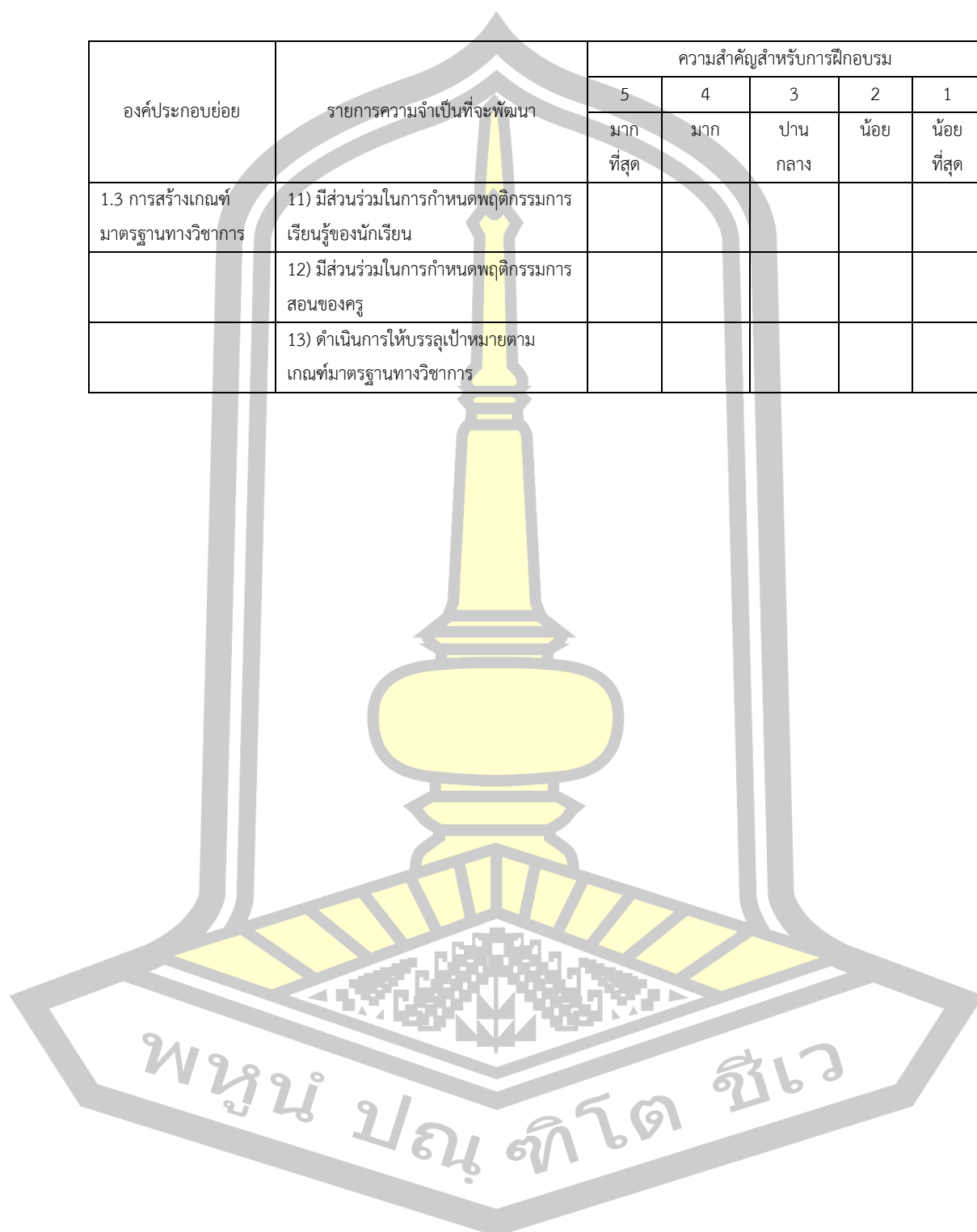
### 1. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.1 การร่วมกันกำหนด แนวทางการพัฒนาการ เรียนรู้	1) มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้มีความท้าทาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา และความ ต้องการของชุมชน					
	2) มีการเชื่อมโยงและนำวิสัยทัศน์ทางการ ศึกษาของโรงเรียนไปใช้					
	3) มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการ ปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง					
	4) มีการประเมินผลความก้าวหน้าตาม วิสัยทัศน์ เป้าหมายและ พันธกิจการเรียนรู้					
	5) มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทาง วิชาการ					
การให้ความสำคัญสูงสุด ต่อการเรียนรู้	6) มีการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง					
	7) ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียน การสอนมากกว่าการ บริหารงานด้านอื่น					
	8) มีส่วนร่วมในการร่วมมือกับหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการ นำวิสัยทัศน์ไปใช้					
	9) ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน					
1.3 การสร้างเกณฑ์ มาตรฐานทางวิชาการ	10) มีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ทางวิชาการ					



## 1. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	11) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน					
	12) มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมการสอนของครู					
	13) ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					





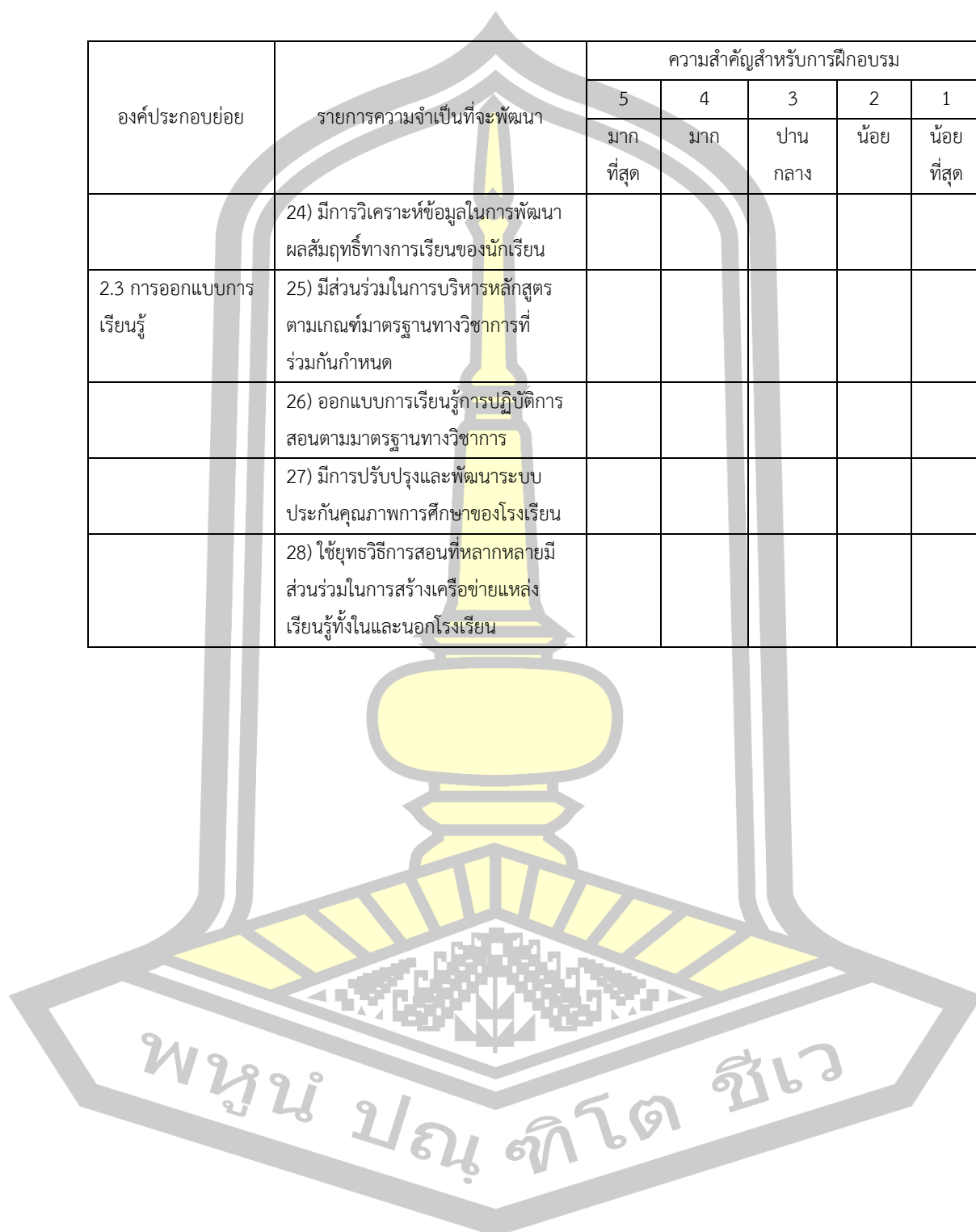
## 2. องค์ประกอบหลักด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.1 การบริหารหลักสูตร	14) มีส่วนร่วมในกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ของโรงเรียน					
	15) มีการประเมินการเรียนรู้โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด					
	16) จัดการเรียนการสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง					
	17) มีส่วนร่วมในการจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียง					
	18) จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน					
2.2 มีความรู้ที่สอน	19) มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน					
	20) สามารถเปลี่ยนและปรับปรุงการปฏิบัติการสอนการเร่งเนื้อหาและการสอนสู่มาตรฐาน					
	21) มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน					
	22) ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					
	23) มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					



## 2. องค์ประกอบหลักด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	24) มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
2.3 การออกแบบการเรียนรู้	25) มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด					
	26) ออกแบบการเรียนรู้การปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ					
	27) มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
	28) ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลายมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					





## 3. องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาผู้เรียน

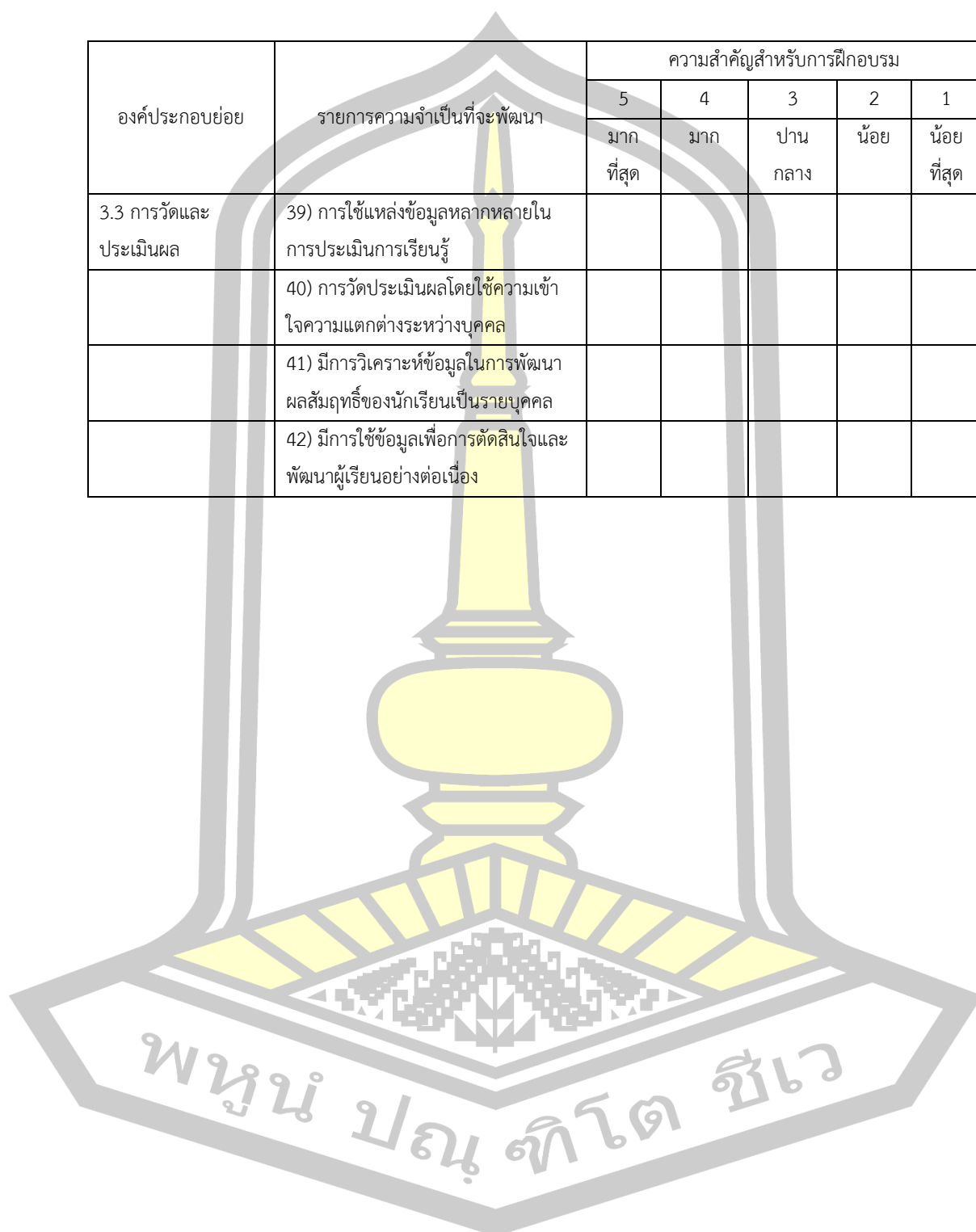
องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.1 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	29) ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
	30) สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้บริหารทราบ					
	31) รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
	32) มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน					
3.2 การประกันคุณภาพ อย่างมีระบบ	33) ทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
	34) ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์/วิทยาศาสตร์ และภาษา					
	35) จัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน					
	36) มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน					
	37) มีการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น					
	38 จัดกิจกรรม/โครงการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					

พูน ปณ จิตโต ชีเว



## 3. องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาผู้เรียน

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.3 การวัดและประเมินผล	39) การใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการประเมินการเรียนรู้					
	40) การวัดประเมินผลโดยใช้ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	41) มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคล					
	42) มีการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					





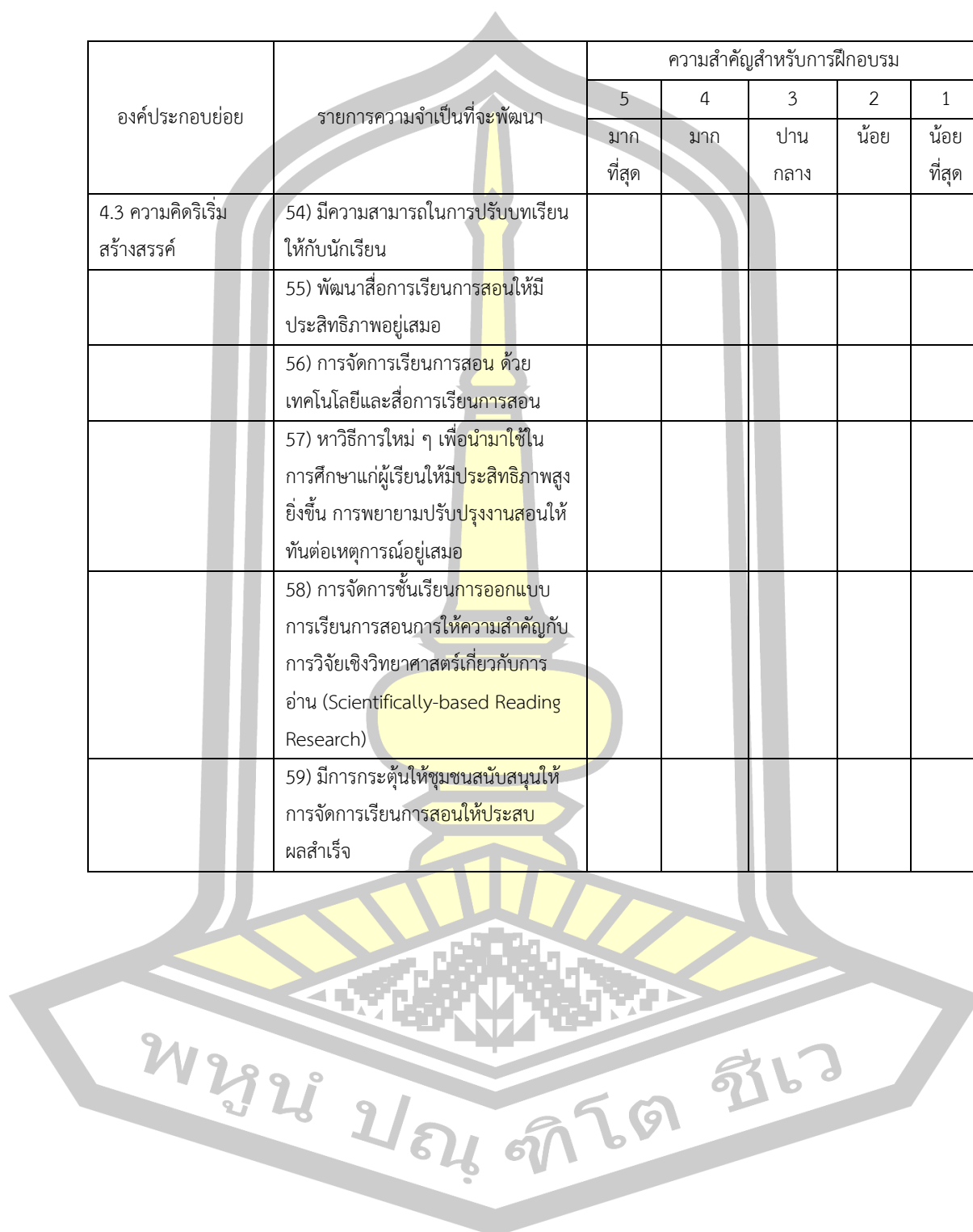
## 4. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4.1 สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	43) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของผู้เรียน					
	44) มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง อธิษาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ รัก ห่วงใยและเอาใจใส่ต่อศิษย์					
	45) เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผย					
	46) ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน					
	47) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดตัวผู้เรียน					
	48) มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและวัยของผู้เรียนในแต่ละชั้นเรียน					
4.2 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	49. มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน					
	50) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปกครอง ครูและผู้ปกครองต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาของเด็ก					
	51) มีการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
	52) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์					
	53) กระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนของเด็กๆ					



#### 4. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	54) มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน					
	55) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
	56) การจัดการเรียนการสอน ด้วยเทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอน					
	57) ทหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแก่ผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น การพยายามปรับปรุงงานสอนให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ					
	58) การจัดการชั้นเรียนการออกแบบการเรียนการสอนการให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการอ่าน (Scientifically-based Reading Research)					
	59) มีการกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนให้ประสบผลสำเร็จ					





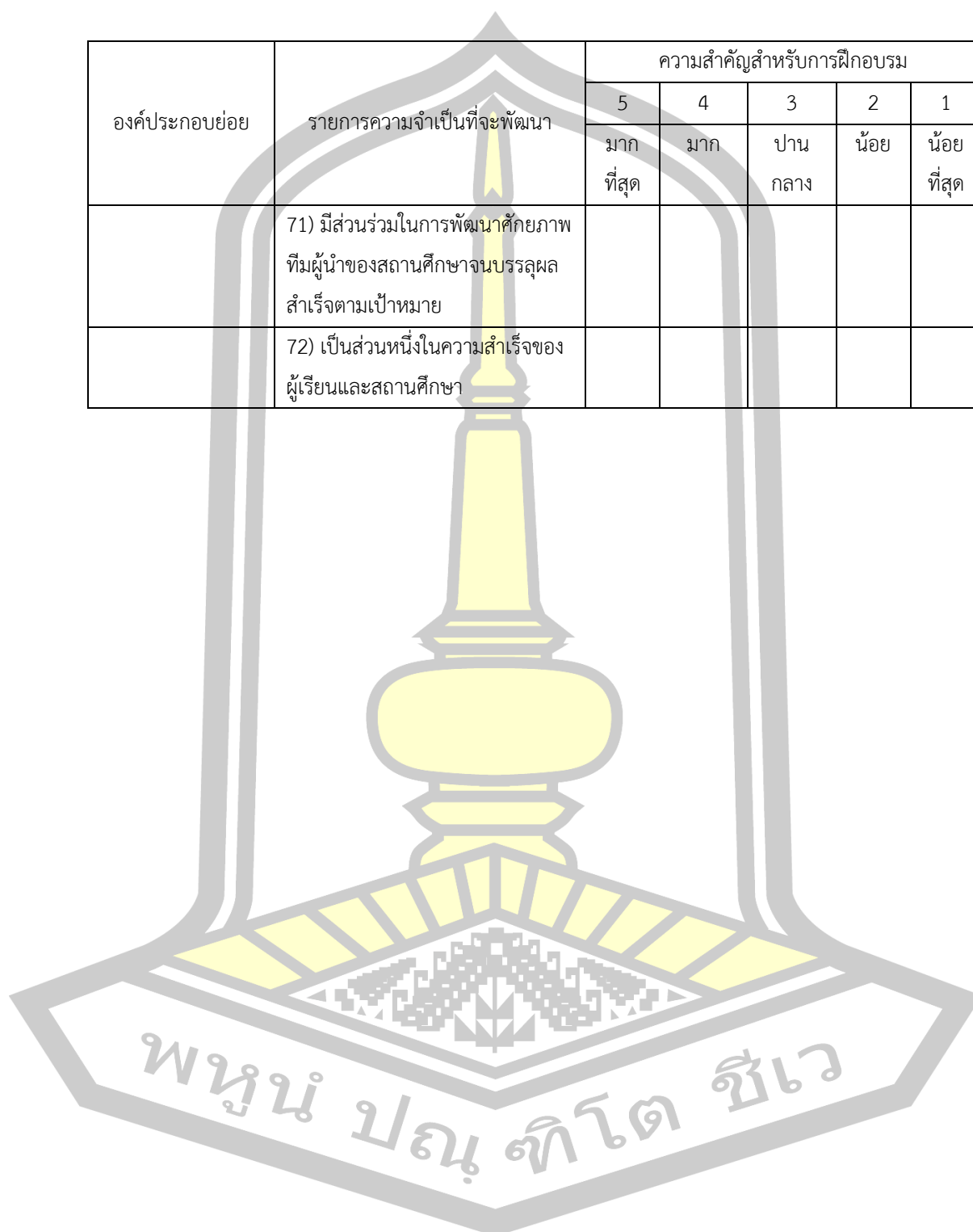
## 5. องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.1 มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ	60) มีภาวะผู้นำ					
	61) ความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ (declarative knowledge)					
	62) อุทิศเวลาให้กับการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานและ สม่่าเสมอในการทำงาน					
	63) มีความสามารถทางวิชาการ					
	64) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา					
	65) พัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง และ มุ่งมั่นในการบริหารจัดการวิถีชีวิตครูที่ดี ใฝ่หาความรู้ สืบราช					
	66) มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน					
	67) ต้องเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษอันเป็น ภาษาสากล					
5.2 การพัฒนาวิชาชีพ ครูอย่างต่อเนื่อง	68) มีการวางแผนความร่วมมือการ สะท้อนปัญหาและการทำงานที่ผูกพัน กับการพัฒนาวิชาชีพในระหว่าง การ ปฏิบัติงานที่สถานศึกษา					
	69) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ อย่างหลากหลายบนฐานความก้าวหน้า ทางอาชีพความต้องการของทีมงานและ ความสำเร็จของผู้เรียน					
	70) มีความก้าวหน้าในการพัฒนา วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ					



## 5. องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	71) มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพ ทีมผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย					
	72) เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของ ผู้เรียนและสถานศึกษา					





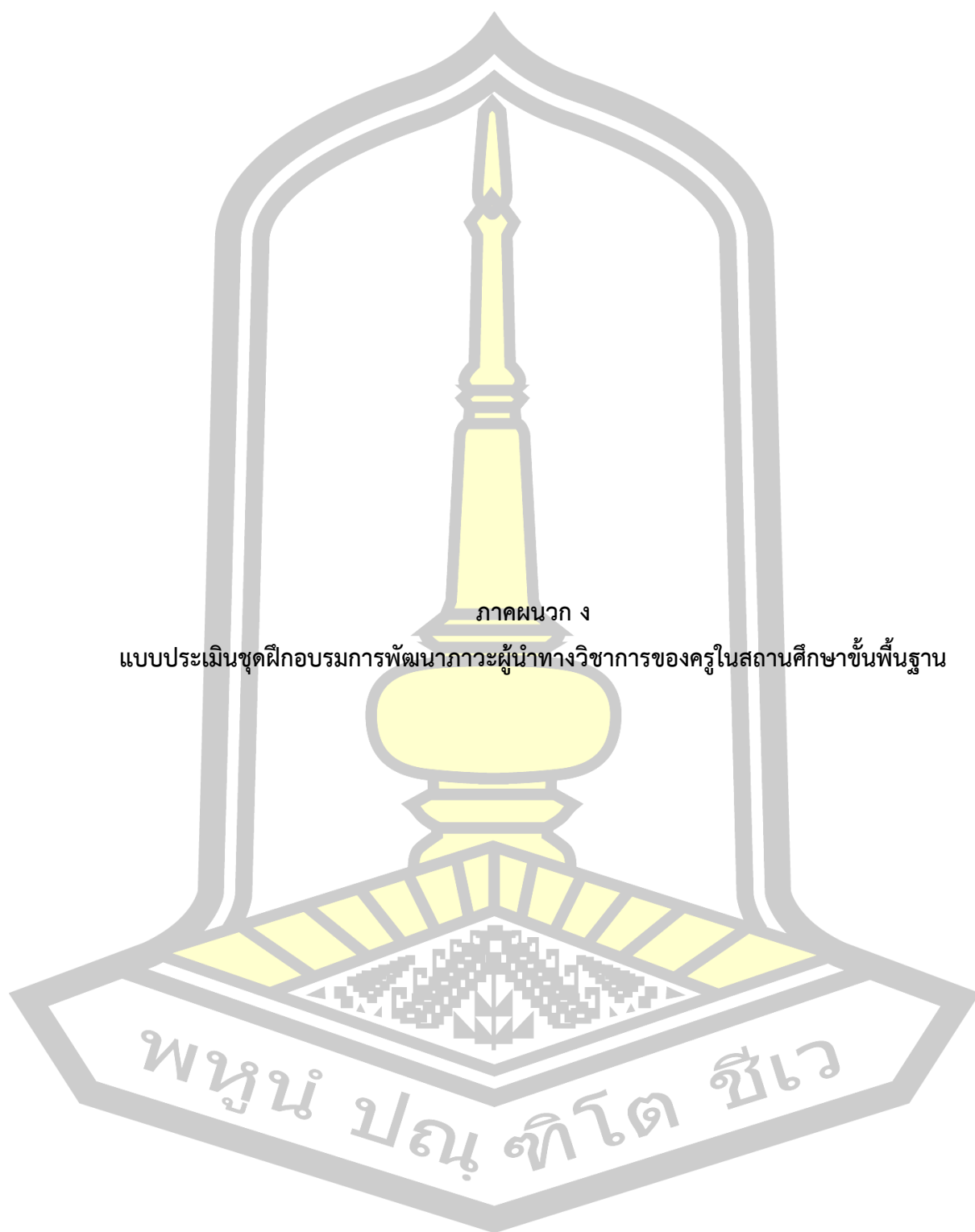
## 6. องค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมร่วมมือ

องค์ประกอบย่อย	รายการความจำเป็นที่จะพัฒนา	ความสำคัญสำหรับการฝึกอบรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	73) มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์					
	74) มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน					
	75) การแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการและความร่วมมือทางด้านวิชาการ					
	76) มีการสร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์กร					
	77) ความพร้อมที่จะร่วมงานกับผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน					
	78) มีการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครองนักเรียน					
6.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	79) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้					
	80) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
	81) มีการสร้างทีมร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน					
	82) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ					











## แบบประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

แบบประเมินชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก

เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ของ  
นางสาวเรวดี มนตรีพิลา นิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ 11 หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี รศ. ดร.บุญชม ศรีสะอาด  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

การจัดทำแบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญได้โปรดพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของ  
หลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านและขอความกรุณาเขียน  
ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ของชุดฝึกอบรมว่ามีความเหมาะสมหรือไม่  
เพียงใด

**ตอนที่ 2** ประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร เป็นการพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของชุดฝึกอบรม  
ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด



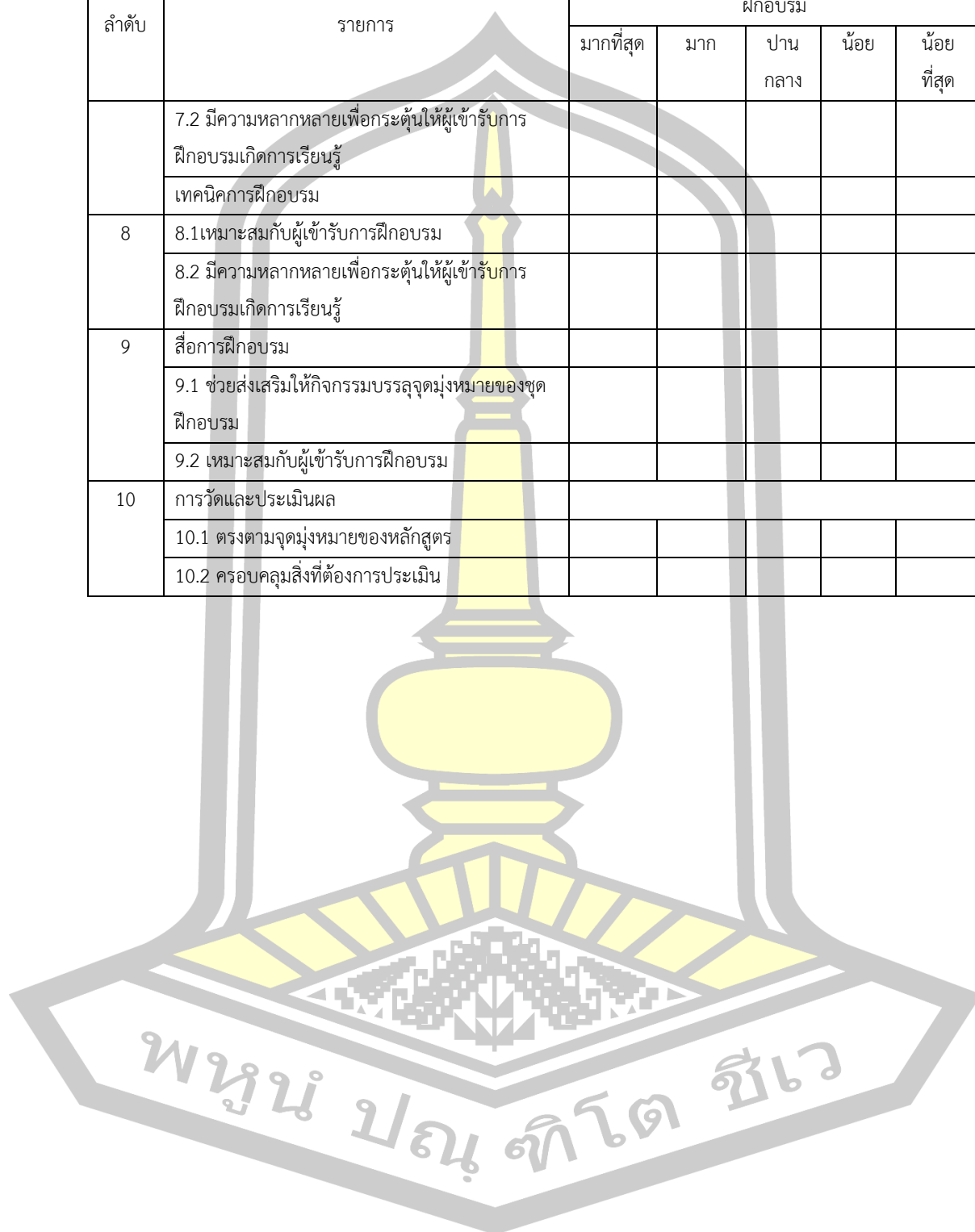


ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ	รายการ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	สภาพปัญหาและความจำเป็น					
	1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					
	1.2 ความจำเป็นที่ต้องมีชุดฝึกอบรม					
	1.3 ให้ความสำคัญกับสภาพปัจจุบัน					
	หลักการของชุดฝึกอบรม					
2	2.1 ความเป็นไปได้					
	2.2 สามารถนำไปใช้ได้จริง					
3	3. เป้าหมายของชุดฝึกอบรม					
	3.1 มีความชัดเจน					
	3.2 ความเป็นไปได้					
	3.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
4	จุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม					
	4.1 มีความชัดเจน					
	4.2 มีความครอบคลุมเนื้อหา					
	4.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
5	ระยะเวลา					
	5.1 ความเป็นไปได้					
	5.2 มีความเหมาะสม					
6	เนื้อหาของชุดฝึกอบรม					
	6.1 หน่วยที่ 1 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์					
	6.2 หน่วยที่ 2 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้					
	6.3 หน่วยที่ 3 การพัฒนาผู้เรียน					
	6.4 หน่วยที่ 4 การสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้					
	6.5 หน่วยที่ 5 การพัฒนาวิชาชีพ					
	6.6 หน่วยที่ 6 การสร้างทีมร่วมมือ					
	6.7 หน่วยที่ 7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
7	กิจกรรมการฝึกอบรม					
	7.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					



ลำดับ	รายการ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุดฝึกอบรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	7.2 มีความหลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้					
	เทคนิคการฝึกอบรม					
8	8.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
	8.2 มีความหลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้					
9	สื่อการฝึกอบรม					
	9.1 ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม					
	9.2 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
10	การวัดและประเมินผล					
	10.1 ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร					
	10.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน					





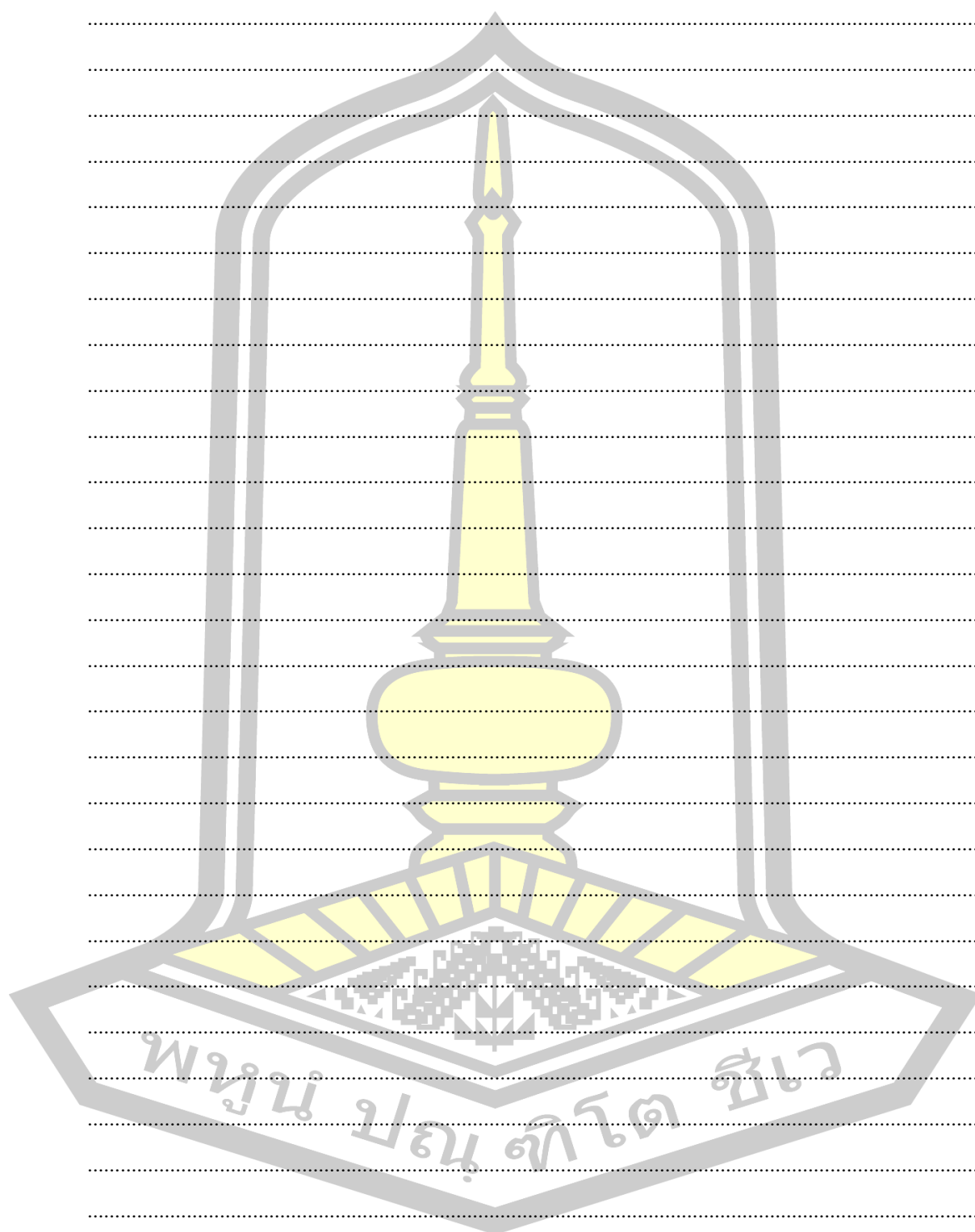
## ตอนที่ 2 ความสอดคล้องของชุดฝึกอบรม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของชุดฝึกอบรมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ที่	รายการ	ความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1	สภาพปัญหาและความสำคัญกับหลักการของหลักสูตร			
2	สภาพปัญหาและความสำคัญกับเป้าหมาย			
3	สภาพปัญหาและความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม			
4	หลักการกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม			
5	หลักการกับกิจกรรมการฝึกอบรม			
6	หลักการกับการวัดและประเมินผล			
7	เป้าหมายกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม			
8	จุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรมและเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม			
9	จุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรมกับกิจกรรมของชุดฝึกอบรม			
10	จุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล			
11	เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม			
12	เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับกิจกรรมการฝึกอบรม			
13	เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับสื่อการฝึกอบรม			
14	เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับสื่อการการวัดและประเมินผล			
15	เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับวิทยาการฝึกอบรม			

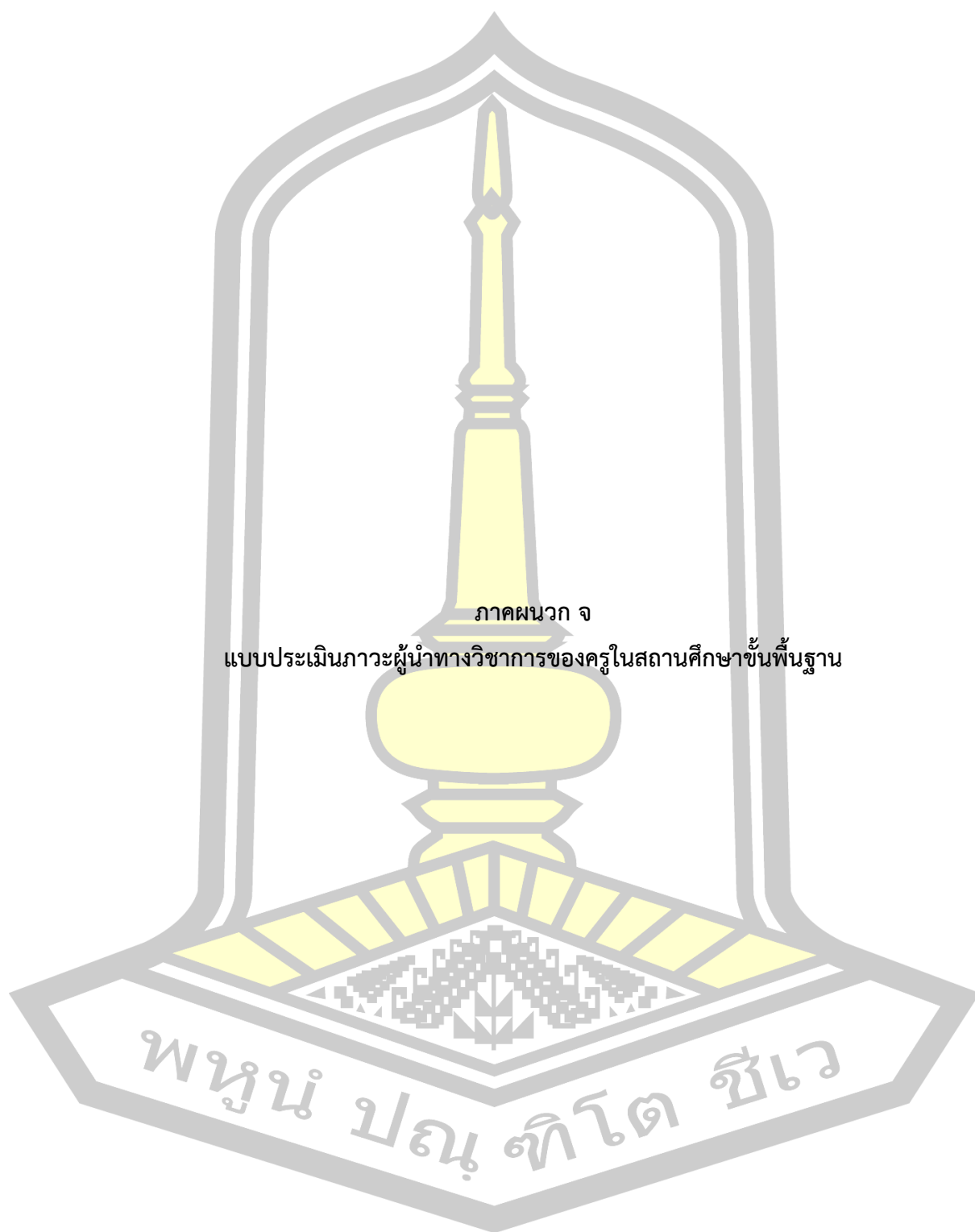


ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์





ภาคผนวก จ

แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
(ฉบับประเมินตนเอง)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า ท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.ข้าพเจ้ามีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนด แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา		✓			
2. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญ สูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนในสถานศึกษา	✓				

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง ท่านมีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการ  
เรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา **อยู่ในระดับมาก**

ข้อ 2 หมายถึง ท่านมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนใน  
สถานศึกษา **อยู่ในระดับมากที่สุด**

พหุ ประถมศึกษา



ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา					
2. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา					
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
4. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอนทรัพยากรมาตรฐานและการประเมินผล					
5. ข้าพเจ้ามีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน					
6. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการสอนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
7. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
8. ข้าพเจ้ามีการประกันคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคน อย่างมีระบบ					
9. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลายและตามสภาพจริง					
10. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
11. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์					
12. ข้าพเจ้ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
13. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลาโดยการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา และศึกษาต่อ					
14. ข้าพเจ้ามีความรู้และความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
15. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการอยู่ตลอดเวลา					







แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา  
(ฉบับผู้บังคับบัญชาประเมิน)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า คุณครูที่เข้ารับการอบรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.ข้าพเจ้ามีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา		✓			
2. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนในสถานศึกษา	✓				

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง คุณครูที่เข้ารับการอบรมมีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา **อยู่ในระดับมาก**

ข้อ 2 หมายถึง คุณครูที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนในสถานศึกษา **อยู่ในระดับมากที่สุด**

พูน ปณ จิต ชีเว



ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ครูมีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา					
2. ครูมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนในสถานศึกษา					
3. ครูมีความสามารถในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
4. ครูมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอนทรัพยากรมาตรฐานและการประเมินผล					
5. ครูมีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน					
6. ครูมีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการสอนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
7. ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
8. ครูมีการดำเนินงานประกันคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคน อย่างมีระบบ					
9. ครูมีความสามารถในการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลายและตามสภาพจริง					
10. ครูมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
11. ครูมีความสามารถในการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์					
12. ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
13. ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลาโดยการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา และศึกษาต่อ					
14. ครูมีความรู้และความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
15. ครูมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการอยู่ตลอดเวลา					
16. ครูมีสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม PLC ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และเครือข่ายทางวิชาการ					
17. ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษาได้อย่างดี					







**แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษา**  
(ฉบับเพื่อนร่วมงานประเมิน)

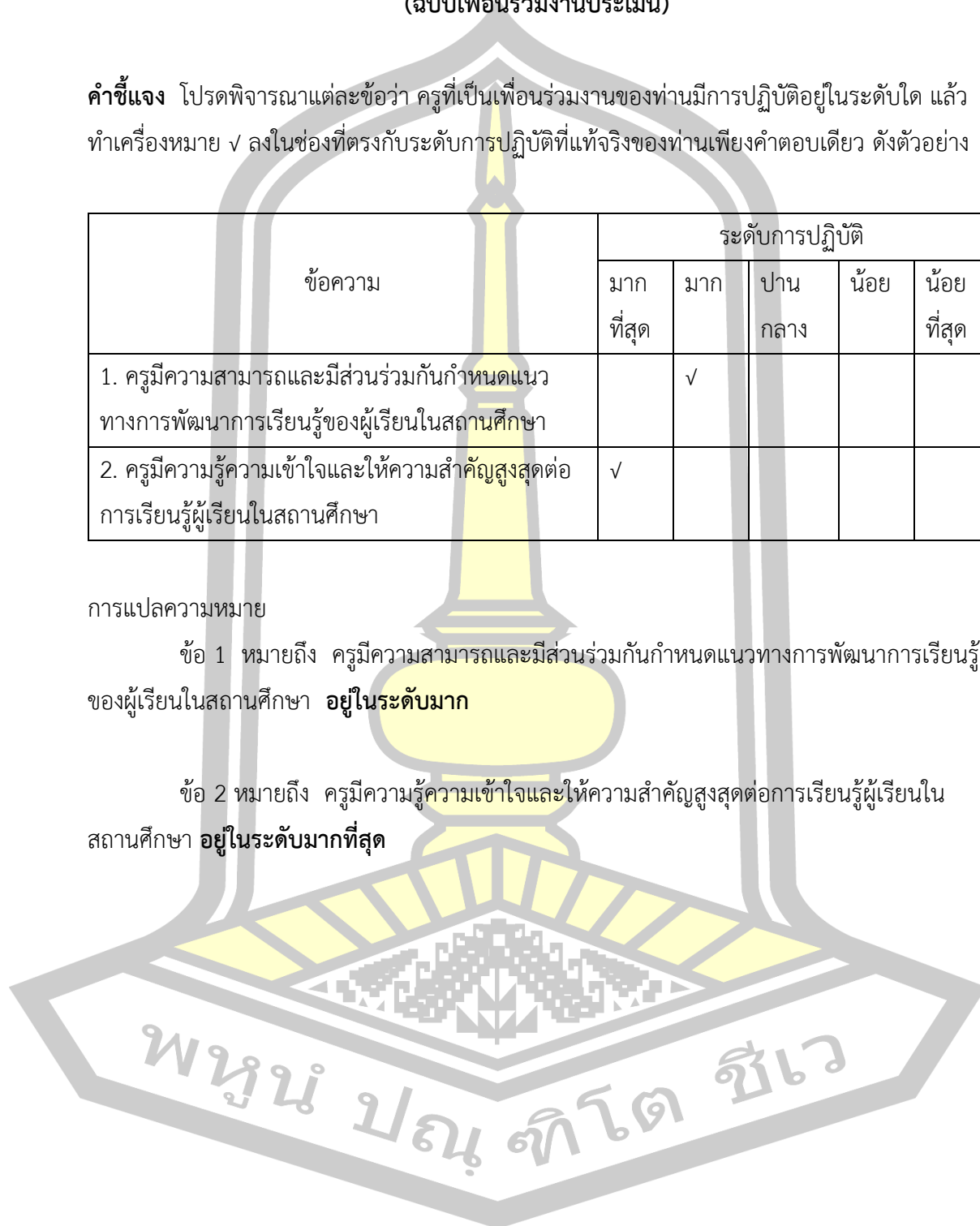
**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาแต่ละข้อว่า ครูที่เป็นเพื่อนร่วมงานของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ครูมีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา		✓			
2. ครูมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนในสถานศึกษา	✓				

การแปลความหมาย

ข้อ 1 หมายถึง ครูมีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา **อยู่ในระดับมาก**

ข้อ 2 หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ผู้เรียนในสถานศึกษา **อยู่ในระดับมากที่สุด**





ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีความสามารถและมีส่วนร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา					
2. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา					
3. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
4. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากรมาตรฐานและการประเมินผล					
5. ข้าพเจ้ามีความรู้ในหลักสูตรและวิชาที่สอน					
6. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการบริหารหลักสูตรและการสอน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
7. ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
8. ข้าพเจ้ามีการประกันคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคน อย่างมีระบบ					
9. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลายและตามสภาพจริง					
10. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนที่ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
11. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์					
12. ข้าพเจ้ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
13. ข้าพเจ้ามีความมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา โดยการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา และศึกษาต่อ					
14. ข้าพเจ้ามีความรู้และความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
15. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางวิชาการอยู่ตลอดเวลา					
16. ข้าพเจ้ามีสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม PLC ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และเครือข่ายทางวิชาการ					
17. ข้าพเจ้ามีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษาได้อย่างดี					







แบบประเมินผลการผลการทำกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดการพัฒนาภาชนะนำ  
ทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(กิจกรรมแบบรายบุคคล)

กิจกรรมที่ ..... เรื่อง .....

ชื่อ-นามสกุล	ระดับการประเมิน				
	5	4	3	2	1
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					

(ลงชื่อ)

ผู้ประเมิน



แบบประเมินผลการผลการทำกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยชุดการพัฒนาภาวะนำ  
ทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(กิจกรรมกลุ่ม)

กิจกรรมที่ ..... เรื่อง .....

	ชื่อกลุ่ม	ระดับการประเมิน				
		5	4	3	2	1
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

การแปลความหมายคะแนน

- 5 หมายถึง ดีมาก
- 4 หมายถึง ดี
- 3 หมายถึง ค่อนข้างดี
- 2 หมายถึง พอใช้
- 1 หมายถึง ปรับปรุง

(ลงชื่อ)

ผู้ประเมิน

(.....)



**แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของครูในสถานศึกษา**

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้เข้ารับการอบรมว่าอยู่ในระดับใด โดยพิจารณารายการประเมินแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งในการประเมินความพึงพอใจนี้มีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | รายการประเมินนั้นมีความพึงพอใจดีมาก      |
| 4 | หมายถึง | รายการประเมินนั้นมีความพึงพอใจดี         |
| 3 | หมายถึง | รายการประเมินนั้นมีความพึงพอใจปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | รายการประเมินนั้นมีความพึงพอใจน้อย       |
| 1 | หมายถึง | รายการประเมินนั้นมีความพึงพอใจน้อยที่สุด |

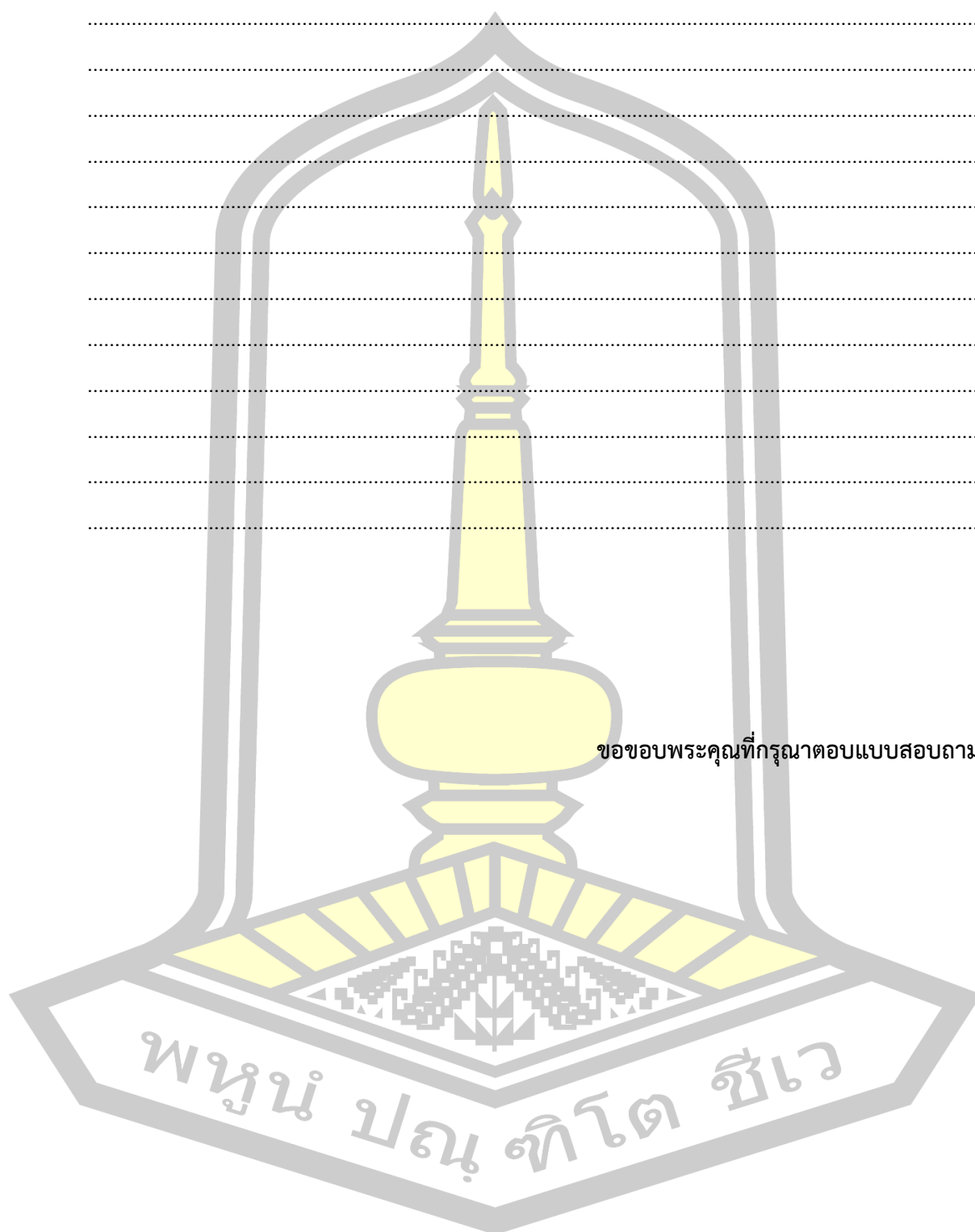
รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
เนื้อหาชุดฝึกอบรมและเอกสาร					
1. เนื้อหาครอบคลุมตามเป้าหมายของชุดฝึกอบรม					
2. เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้เข้าฝึกอบรม					
3. เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน					
4. ระยะเวลาการฝึกอบรมเหมาะสมกับเนื้อหา					
5. เอกสารหลักสูตรและเอกสารประกอบครบถ้วน					
6. เอกสารมีรายละเอียดมากพอสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน					
7. เอกสารมีการเรียงลำดับหัวข้อที่เข้าใจได้ง่าย					
วิทยากร					
8. วิทยากรมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ตรงกับเรื่องที่ให้ความรู้ หรือ คำปรึกษา					
9. วิทยากรลำดับเนื้อหาการให้ความรู้ หรือ คำปรึกษาเข้าใจง่าย และมีความต่อเนื่อง					
10. วิทยากรมีเทคนิควิธีการให้ความรู้หรือให้คำปรึกษาน่าสนใจเข้าใจง่ายและก่อให้เกิดการเรียนรู้					
11. วิทยากรเปิดโอกาสและให้ความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรมในการติดต่อขอรับคำปรึกษาแนะนำและซักถาม					



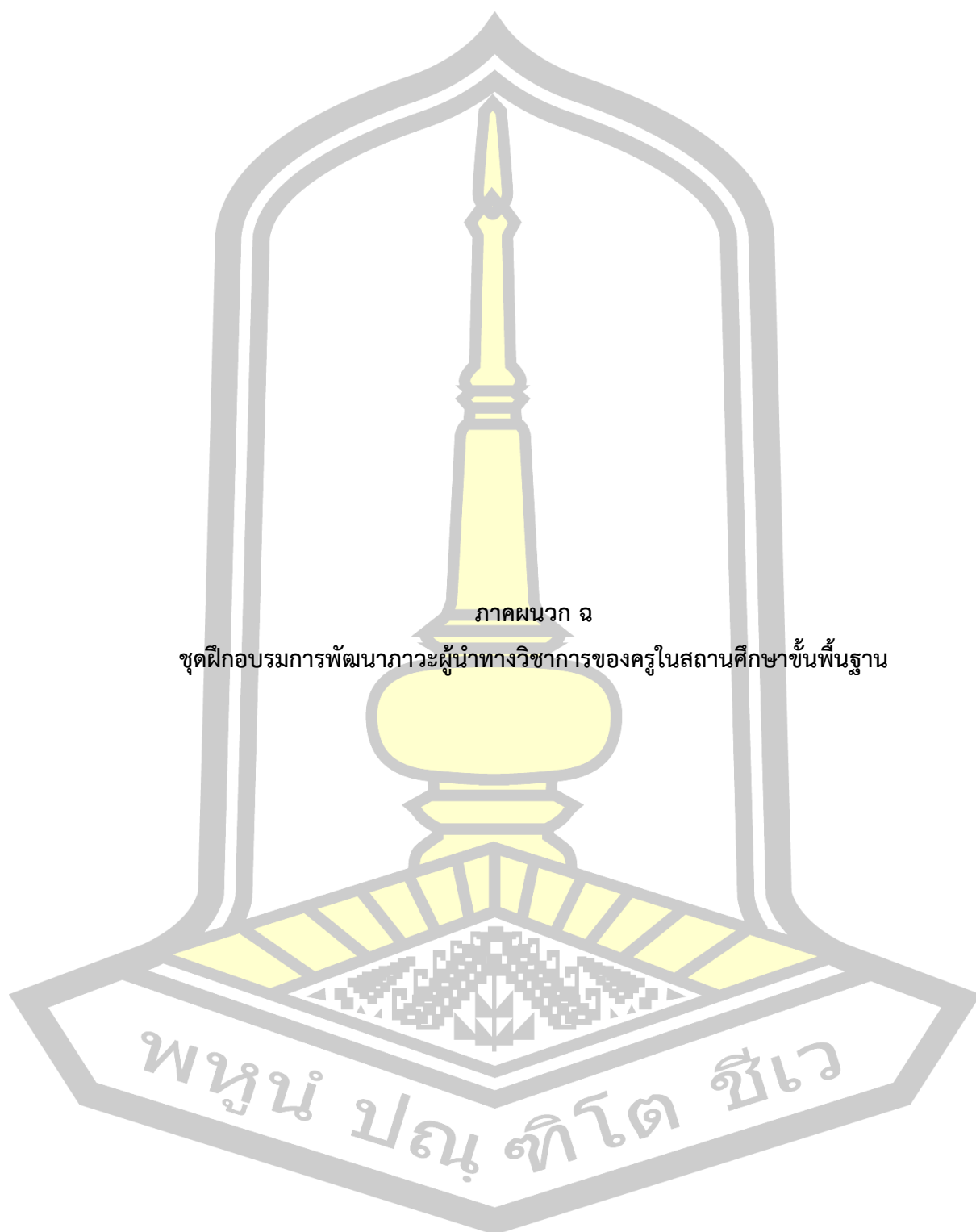
รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
เนื้อหาชุดฝึกอบรมและเอกสาร					
12.วิทยากรวิเคราะห์และชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ชัดเจนตรงประเด็นสามารถนำไปใช้ได้					
13. วิทยากรให้ระยะเวลาในการให้ความรู้ หรือคำปรึกษาเหมาะสม					
<b>หน่วยการฝึกอบรม</b>					
14. หน่วยที่ 1 เรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้					
15. หน่วยที่ 1 เรื่อง การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้					
16. หน่วยที่ 1 เรื่อง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
17. หน่วยที่ 2 เรื่อง การบริหารหลักสูตร					
18. หน่วยที่ 2 เรื่อง มีความรู้ในวิชาที่สอน					
19. หน่วยที่ 2 เรื่อง การออกแบบการเรียนรู้					
20. หน่วยที่ 3 เรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
21. หน่วยที่ 3 เรื่อง การประกันคุณภาพอย่างมีระบบ					
22. หน่วยที่ 3 เรื่อง การวัดและประเมินผล					
23. หน่วยที่ 4 เรื่อง สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน					
24. หน่วยที่ 4 เรื่อง สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์					
25. หน่วยที่ 4 เรื่อง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
26. หน่วยที่ 5 เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพ					
27. หน่วยที่ 5 เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง					
28. หน่วยที่ 6 เรื่อง การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์					
29. หน่วยที่ 6 เรื่อง การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน					
28. หน่วยที่ 7 เรื่อง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและภาษา					
29. หน่วยที่ 7 เรื่อง การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียน					
30. สถานที่ฝึกอบรม สื่อ อุปกรณ์ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวก					



ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม









# คู่มือชุดฝึกอบรม

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาชั้น

พื้นฐาน



นางสาวเรวดี มন্ত্রীพิลา  
 นิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ ๑๑  
 หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)  
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม





ภาคผนวก ข

คำดัชนีความสอดคล้องชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน  
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

พูน ปณ จิต ชีวะ

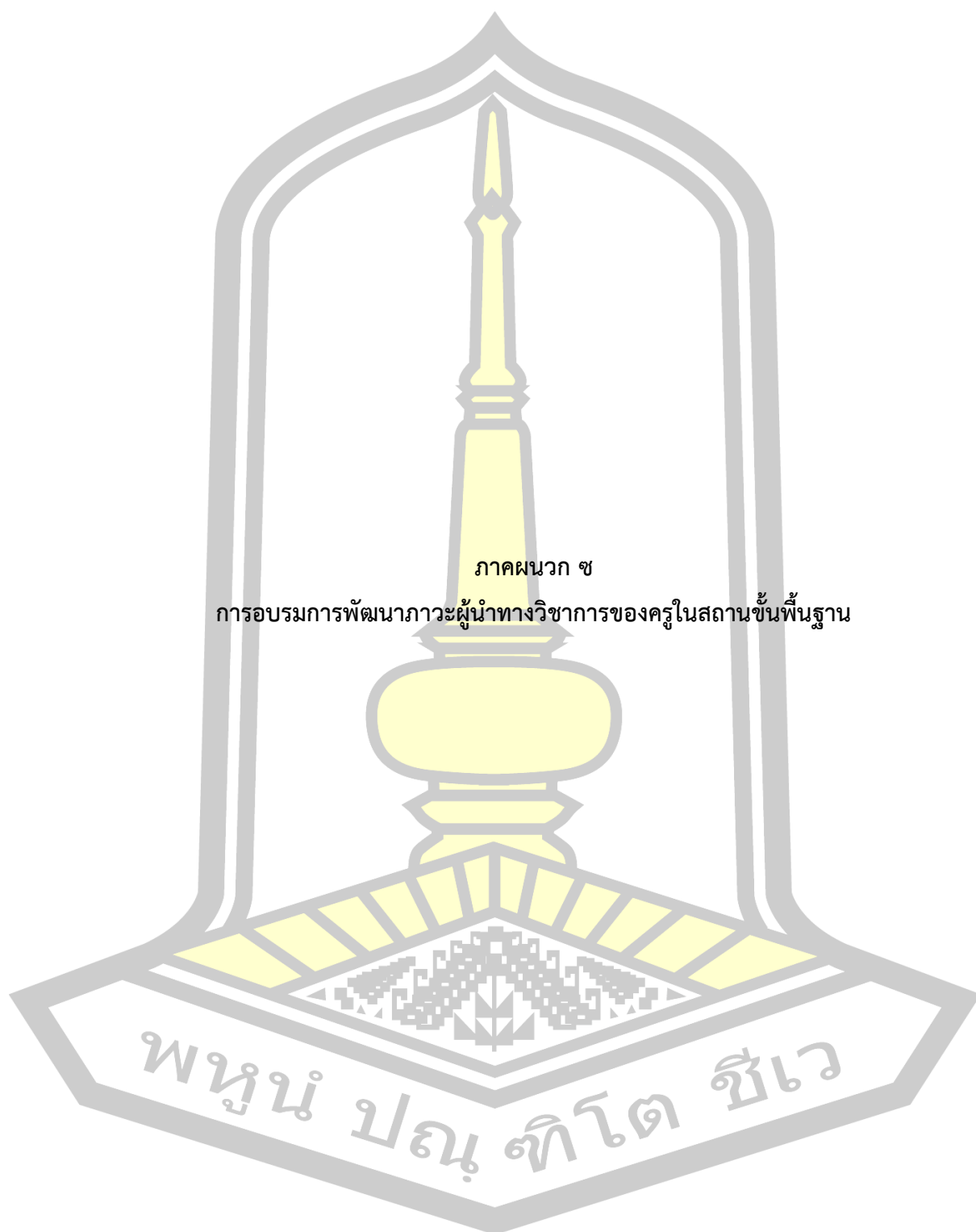


ค่าดัชนีความสอดคล้องชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถาน  
ขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\Sigma R$	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. สภาพปัญหาและความสำคัญกับหลักการของชุดฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
2. สภาพปัญหาและความสำคัญกับเป้าหมาย	1	1	0	1	1	4	0.80
3. สภาพปัญหาและความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
4. หลักการกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
5. หลักการกับกิจกรรมการฝึกอบรม	1	0	1	1	1	4	0.80
6. หลักการกับการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00
7. เป้าหมายกับจุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรมหลักสูตร	1	1	1	1	1	5	1.00
8. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
9. จุดมุ่งหมายของชุดฝึกอบรมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
10. จุดมุ่งหมายของกับการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00
11. เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับกิจกรรมการฝึกอบรม	1	1	0	1	1	4	0.80
12. เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับสื่อการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
13. เนื้อหาของชุดฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00
14. กิจกรรมการฝึกอบรมกับสื่อการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	5	1.00
15. กิจกรรมการฝึกอบรมกับการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1.00

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินชุดฝึกอบรม เห็นว่า ชุดฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ประเด็นที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากที่สุดเท่ากับ 1.00 จำนวน 12 ข้อ และประเด็นที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.80 จำนวน 3 ข้อ





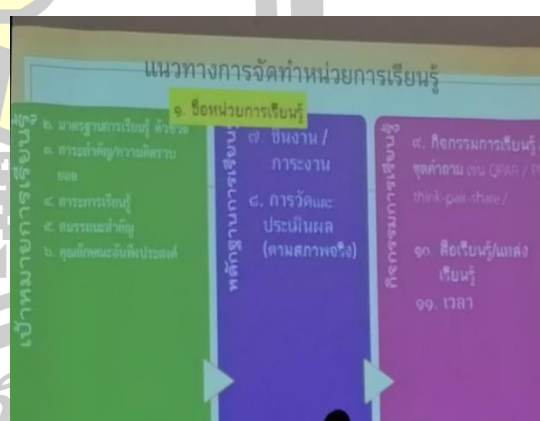
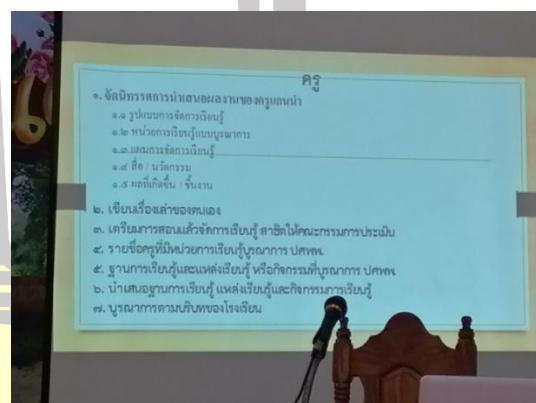
ภาคผนวก ซ

การอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน

พูน ปณ จิโต ชีเว



## การอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน



การอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน  
ครูผู้สอนโรงเรียนขวาววิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2  
การอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานชั้นพื้นฐาน







## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวเรวดี มนตรีพิลา
วันเกิด	วันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2516
สถานที่เกิด	อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 13 ซอย 18 ถนนรณชัยชาญยุทธ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนขวาววิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ตำบลขวาว อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2531 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนธชธานี จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2535 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนธชธานี จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2539 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ครูทนายทรรุณ 6) สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ พ.ศ. 2545 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด พ.ศ. 2547 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม