

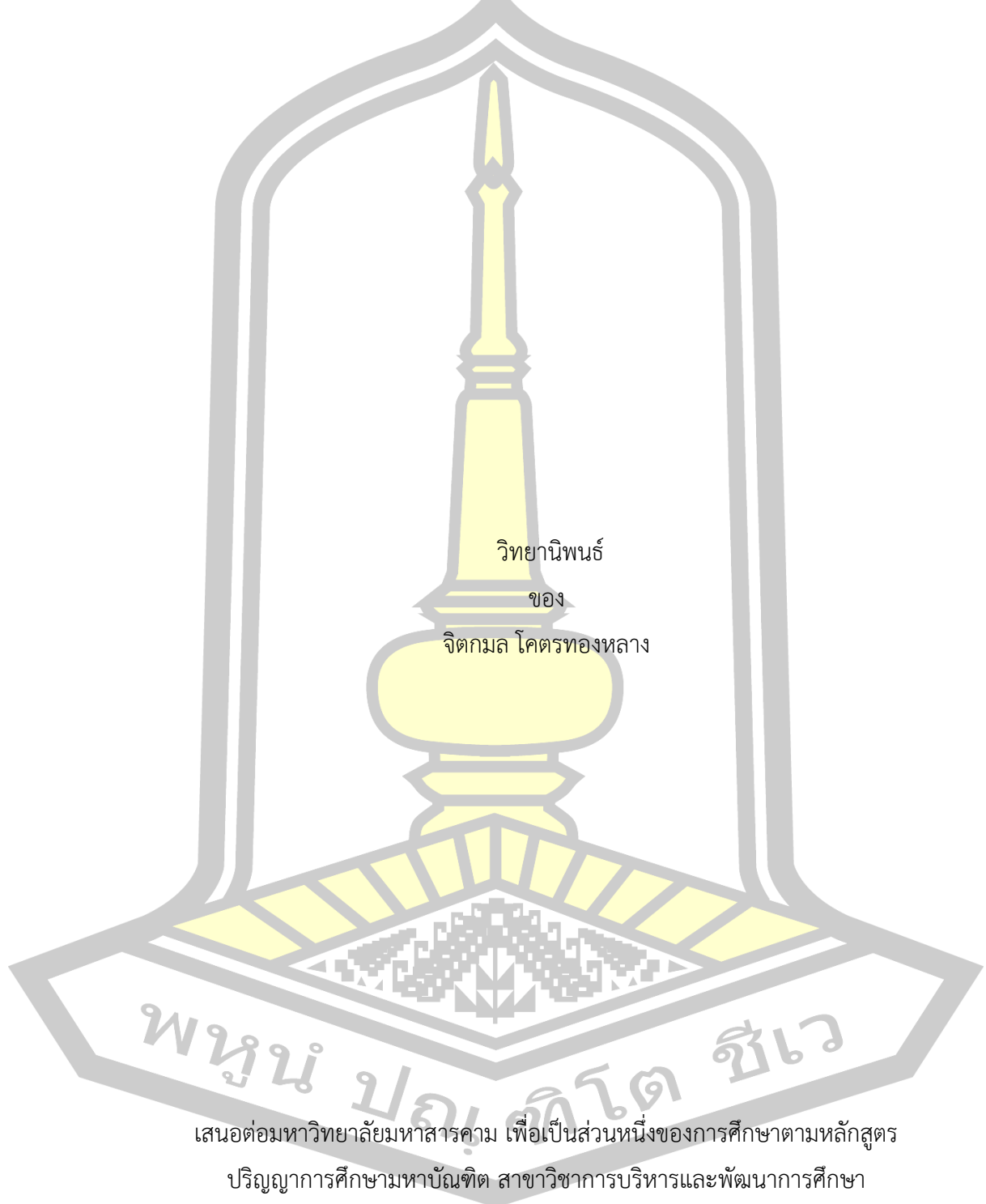
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์  
ของ  
จิตกมล โคตรทองกลาง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

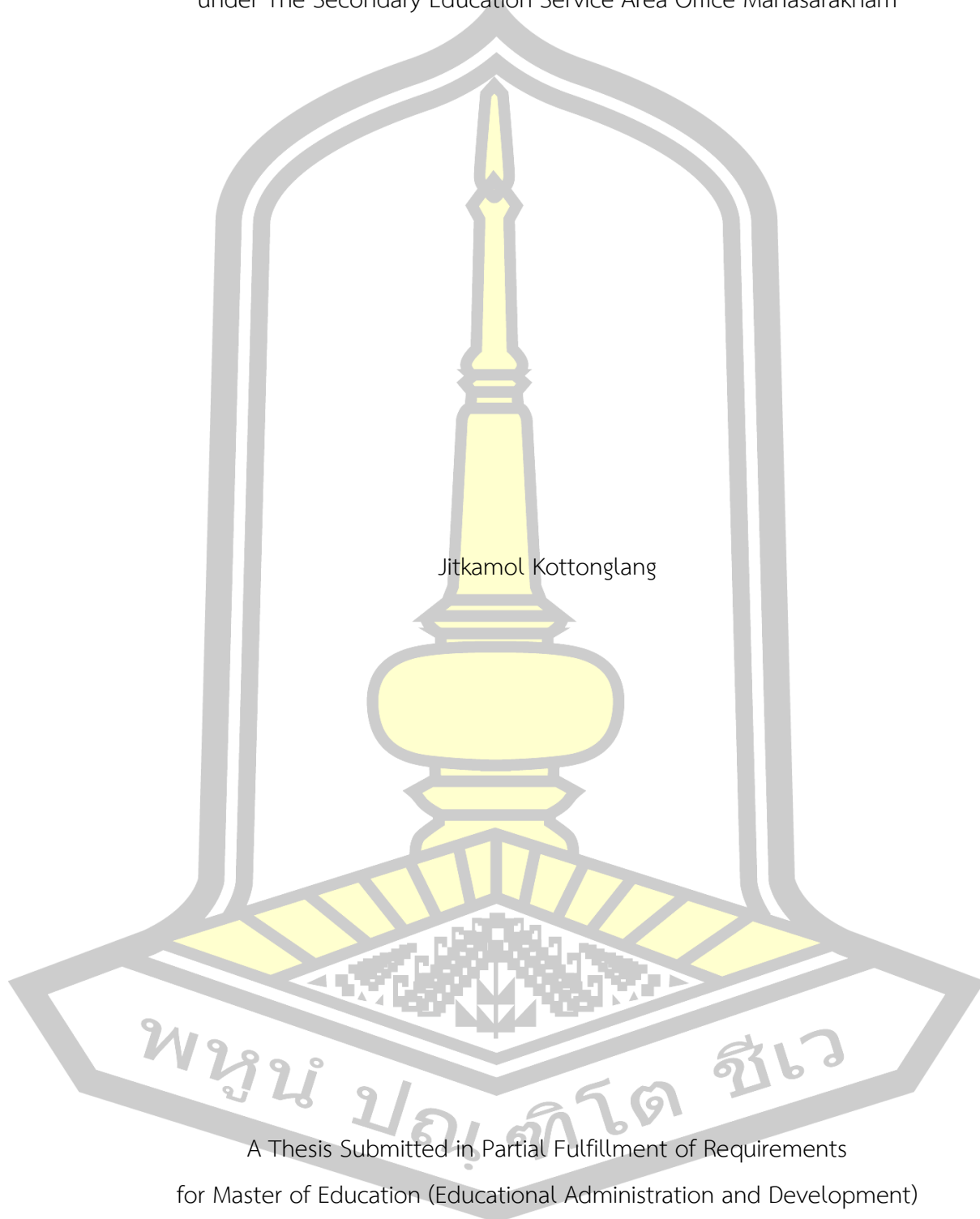
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Learning Leadership of School Administrators  
under The Secondary Education Service Area Office Mahasarakham

Jitkamol Kottonglang



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

March 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวจิตกมล โคตร  
ทองกลาง แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

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

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                  |                                                                                                                           |            |                          |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม |            |                          |
| ผู้วิจัย         | จิตกมล โคตรทองหลาง                                                                                                        |            |                          |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ                                                                                        |            |                          |
| ปริญญา           | การศึกษามหาบัณฑิต                                                                                                         | สาขาวิชา   | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                                                                                                      | ปีที่พิมพ์ | 2564                     |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน ได้มาโดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

การบูรณาการความหลากหลาย

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 6 Module ประกอบด้วย Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย และ Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรม, เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา



|                   |                                                                                                                                                |              |                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>      | Developing a Program to Strengthen Learning Leadership of School Administrators under The Secondary Education Service Area Office Mahasarakham |              |                                            |
| <b>AUTHOR</b>     | Jitkamol Kottonglang                                                                                                                           |              |                                            |
| <b>ADVISORS</b>   | Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.                                                                                                 |              |                                            |
| <b>DEGREE</b>     | Master of Education                                                                                                                            | <b>MAJOR</b> | Educational Administration and Development |
| <b>UNIVERSITY</b> | Mahasarakham University                                                                                                                        | <b>YEAR</b>  | 2021                                       |

### ABSTRACT

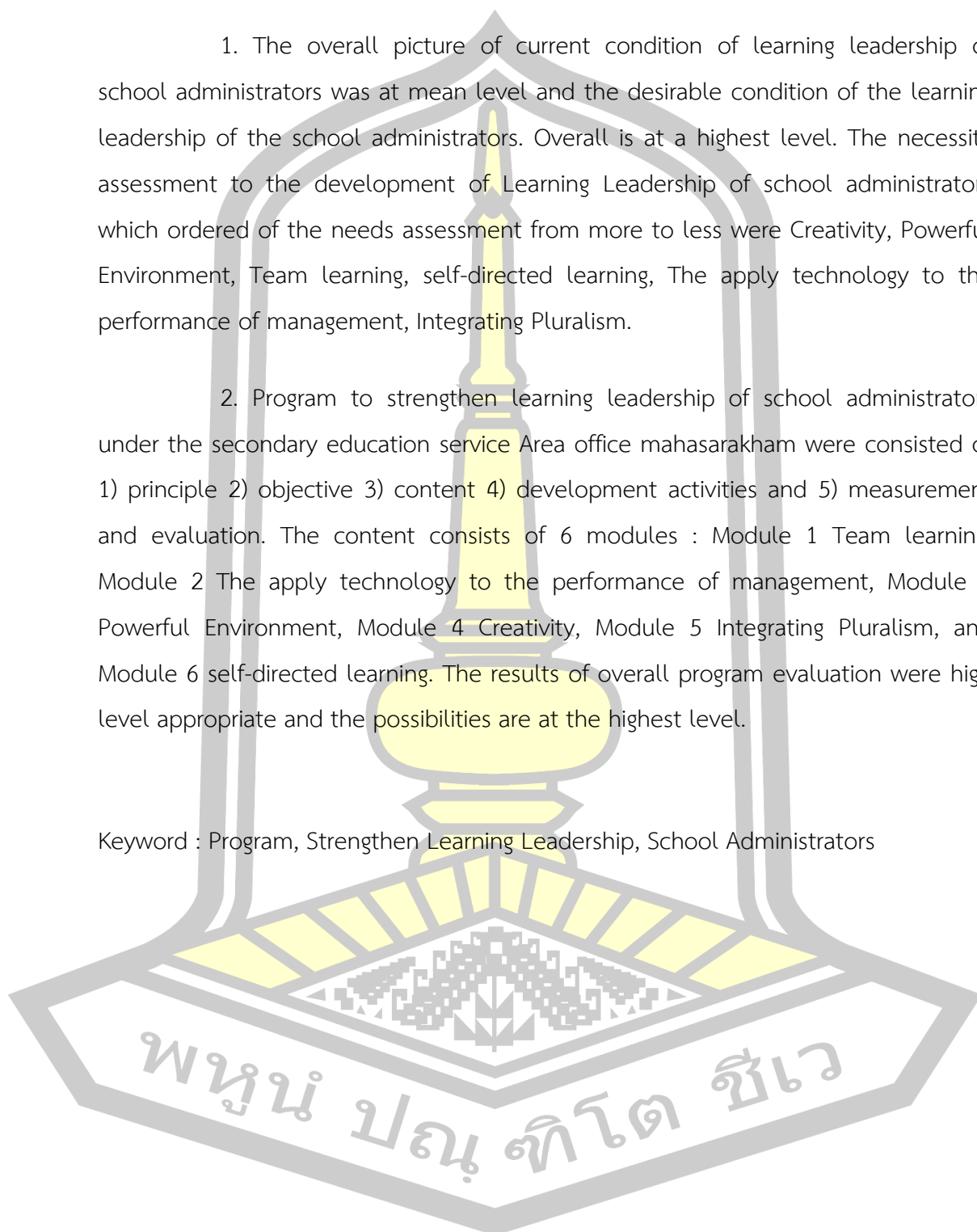
The purposes of this study were: 1) study current conditions, desirable conditions, and the needs to strengthen learning leadership of school administrators under The secondary education service area office mahasarakham and 2) develop a program strengthen learning leadership of school administrators under The secondary education service Area office mahasarakham The research method was divided into 2 phases. Phase 1 was to study current conditions, desirable conditions, and the needs to strengthen learning leadership of school administrators. The samples were 317 school administrators and teachers under under The secondary education Service Area office mahasarakham through stratified random sampling technique and research instrument was scaling questionnaire. phase 2 was to develop a program to Strengthen learning leadership of school administrators under The secondary education Service area office mahasarakham. And evaluating the program by 5 experts through purposive sampling technique and research instrument was an assessment of appropriateness and feasibility of the program. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation and modified priority index.

The results showed that;

1. The overall picture of current condition of learning leadership of school administrators was at mean level and the desirable condition of the learning leadership of the school administrators. Overall is at a highest level. The necessity assessment to the development of Learning Leadership of school administrators which ordered of the needs assessment from more to less were Creativity, Powerful Environment, Team learning, self-directed learning, The apply technology to the performance of management, Integrating Pluralism.

2. Program to strengthen learning leadership of school administrators under the secondary education service Area office mahasarakham were consisted of 1) principle 2) objective 3) content 4) development activities and 5) measurement and evaluation. The content consists of 6 modules : Module 1 Team learning, Module 2 The apply technology to the performance of management, Module 3 Powerful Environment, Module 4 Creativity, Module 5 Integrating Pluralism, and Module 6 self-directed learning. The results of overall program evaluation were high level appropriate and the possibilities are at the highest level.

Keyword : Program, Strengthen Learning Leadership, School Administrators



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและได้กรุณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณครอบครัว พี่ๆ น้อง ๆ เพื่อน ๆ พ.32 ห้อง 1 ทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือห่วงใย และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยมีความพยายามจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบบูชา พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ส่งผลให้ผู้วิจัยเป็นคนดีและประสบผลสำเร็จ และขอมอบเป็นกำลังใจสำหรับผู้บริหารและครูที่มีความตั้งใจในการทำงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จิตกมล โคตรทองกลาง

พนุน ปณ จิตโต ชีเว

## สารบัญ

|                                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                                    | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                 | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                                    | ช    |
| สารบัญ.....                                                             | ณ    |
| สารบัญตาราง.....                                                        | ม    |
| สารบัญภาพประกอบ.....                                                    | ด    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                       | 1    |
| ภูมิหลัง .....                                                          | 1    |
| คำถามการวิจัย .....                                                     | 4    |
| ความมุ่งหมายการวิจัย .....                                              | 4    |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                                              | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                                  | 5    |
| กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย .....                                | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                                    | 8    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                            | 10   |
| ผู้นำและภาวะผู้นำ.....                                                  | 10   |
| ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา .....                         | 16   |
| วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา.....    | 47   |
| โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....                                          | 62   |
| บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..... | 66   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                             | 72   |

|                                                                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| งานวิจัยในประเทศ .....                                                                                                                                                   | 72  |
| งานวิจัยต่างประเทศ .....                                                                                                                                                 | 78  |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                      | 82  |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 84 |     |
| ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....                               | 91  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                       | 95  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                       | 95  |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                          | 95  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                               | 96  |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                               | 141 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย .....                                                                                                                                            | 141 |
| สรุปผล .....                                                                                                                                                             | 141 |
| อภิปรายผล .....                                                                                                                                                          | 143 |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                         | 146 |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                                                         | 147 |
| ภาคผนวก .....                                                                                                                                                            | 158 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....                                                                                                                      | 159 |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                               | 162 |
| ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                         | 174 |
| ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....                                                                                                                                  | 180 |
| ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                | 196 |
| ภาคผนวก ฉ คู่มือและโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....                              | 198 |



## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตาราง 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ .....                                                                                                                                                                          | 20   |
| ตาราง 2 วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา .....                                                                                                                                            | 23   |
| ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา .....                                                                                                                                        | 24   |
| ตาราง 4 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) .....                                                                                                                                     | 28   |
| ตาราง 5 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร .....                                                                                                                         | 31   |
| ตาราง 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ .....                                                                                                                                | 34   |
| ตาราง 7 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ .....                                                                                                                                                      | 36   |
| ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบูรณาการความหลากหลาย .....                                                                                                                                                  | 40   |
| ตาราง 9 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง .....                                                                                                                                                | 46   |
| ตาราง 10 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....                                                                                                                                                                            | 65   |
| ตาราง 11 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพหุสาธิต ปีการศึกษา 2563 จำแนกตามเกณฑ์การกำหนดขนาดโรงเรียน .....                                                   | 71   |
| ตาราง 12 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....                                                                                                                                                    | 85   |
| ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพหุสาธิต โดยรวมทั้ง 6 ด้าน ..... | 96   |
| ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม .....                                                                         | 97   |
| ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร .....                                             | 98   |
| ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ .....                                                          | 99   |

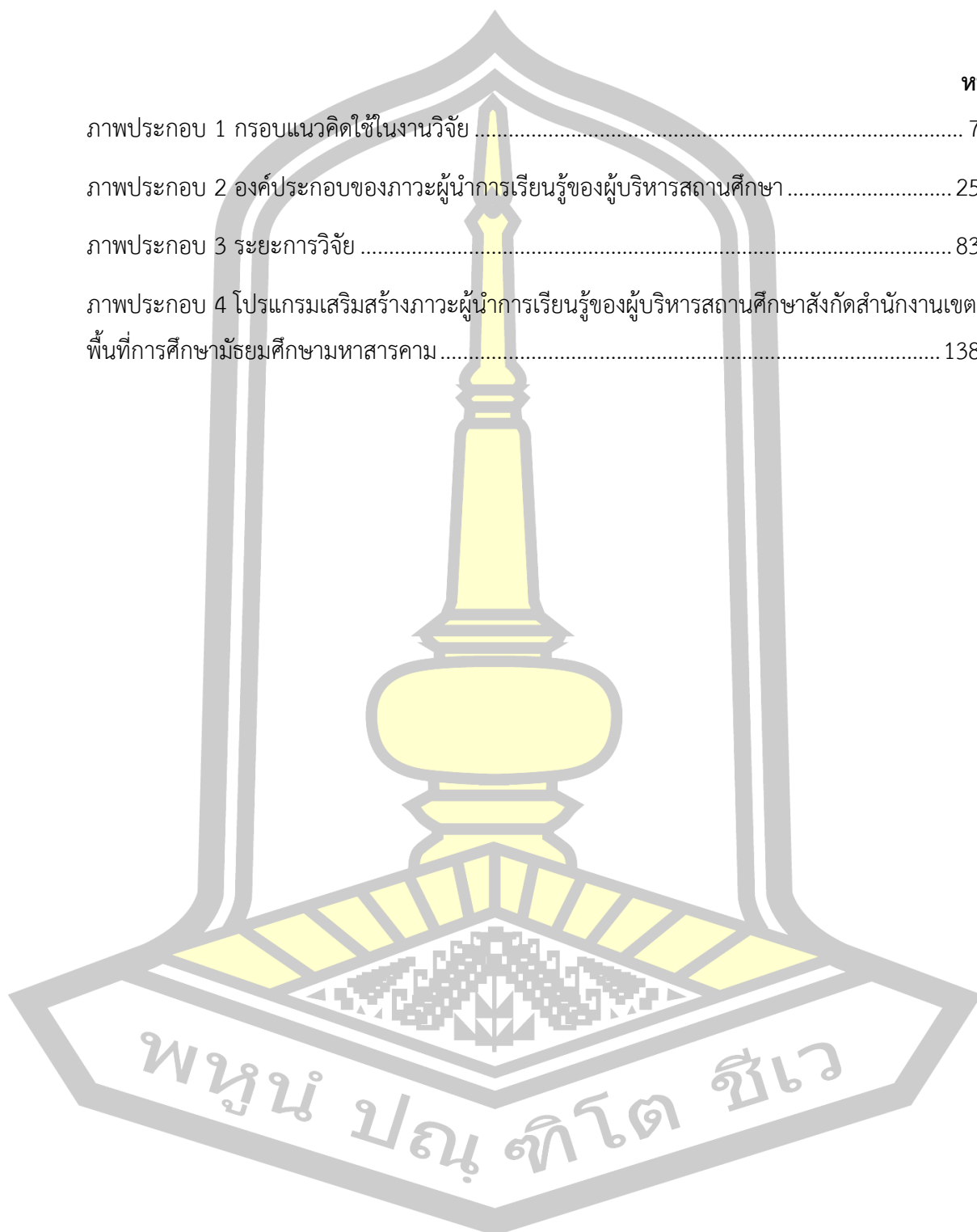
|                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ .....                                                                                    | 100 |
| ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการความหลากหลาย .....                                                                                | 102 |
| ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ<br>เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง .....                                                                              | 103 |
| ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม .....                                                 | 104 |
| ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                                      | 105 |
| ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการนำเทคโนโลยีมา<br>ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร..... | 106 |
| ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อ<br>ต่อการเรียนรู้.....              | 107 |
| ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความคิดสร้างสรรค์<br>.....                              | 108 |
| ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการบูรณาการความ<br>หลากหลาย .....                      | 109 |
| ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และค่าดัชนี<br>ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำ<br>ตนเอง .....                    | 110 |
| ตาราง 27 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....                                                                                        | 118 |

|                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 28 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร .....                                   | 119 |
| ตาราง 29 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้.....                                                 | 121 |
| ตาราง 30 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ .....                                                                | 122 |
| ตาราง 31 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลาย .....                                                          | 124 |
| ตาราง 32 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ<br>เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง.....                                                         | 125 |
| ตาราง 33 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม .....                                                                | 134 |
| ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ<br>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>มหาสารคาม ..... | 139 |
| ตาราง 35 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพพึงประสงค์ ...                                                                                                                              | 175 |
| ตาราง 36 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....                                                                                                                                                     | 177 |
| ตาราง 37 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสัมภาษณ์ .....                                                                                                                                                    | 179 |

พหุ ประถมศึกษา

## สารบัญภาพประกอบ

|                                                                                                                                 | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดใช้ในงานวิจัย .....                                                                                       | 7    |
| ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา .....                                                        | 25   |
| ภาพประกอบ 3 ระยะเวลาวิจัย .....                                                                                                 | 83   |
| ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..... | 138  |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้ “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในการจัดการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและพัฒนาการของผู้เรียน เน้นฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้เพื่อใช้ใน ชีวิตประจำวัน นอกจากนี้การปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม การจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพื่อมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข การเรียนการสอนที่ดีนั้นควรมีความเป็นพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ สารการเรียนรู้ รูปแบบเทคนิค วิธีการ เป็นต้นในฐานะผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการเรียนรู้ ควรคำนึงถึงประเด็นดังนี้ 1. ครูควรศึกษาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ถ่องแท้ 2. ครูควรวางแผนการเรียนรู้ให้มีระบบและลำดับขั้นอย่างชัดเจน 3. ครูควรเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4. ครูควรใช้หลักจิตวิทยาแรงจูงใจให้ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพสูงสุด 5. ครูควรสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และสนุกสนาน 6. ครูควรมีการประเมินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน

กนกอร สมปราชญ์ (2560) ในยุคปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเป็นมืออาชีพ จึงจะนำโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ ตลอดจนนำแนวทางและหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่ทรงพลัง เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารในอนาคตจึงต้องมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพการศึกษาและจัดการบริหารสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2557) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมตัวกันของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อร่วมมือรวมพลัง เรียนรู้ร่วมกันและสะท้อนผล

การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน Peter Senge มีแนวคิดที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของทุกคนและทุกระดับในองค์กรโดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหา สิ่งที่ดีให้แกชีวิต และได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย วินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้

Southworth (2004) ภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นภาวะผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสถานศึกษาและชุมชนเป็นแหล่งรวมของวัฒนธรรมและการสร้างคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งรวมทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่าง ๆ ด้วย ภาวะผู้นำการเรียนรู้มีการกำหนดทิศทางและความรับผิดชอบในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบการกระจายกิจกรรม การเชื่อมต่อและความสัมพันธ์อาจมีระบบการเรียนรู้ที่แตกต่าง การจัดกิจกรรมที่แตกต่างกันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ พากเพียร และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างช่วยเหลือ สนับสนุน การปฏิบัติการเรียนรู้ให้บรรลุผล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้ หรือการขยายศักยภาพการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจายการแบ่งปัน การเชื่อมต่อกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้หรือในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการขยายขีดความสามารถการเรียนรู้มากขึ้นในทุกระดับ เป็นกระบวนการและพฤติกรรมและความสามารถที่ทำให้บุคคลมีศักยภาพในการเรียนรู้มากขึ้น มีนวัตกรรม มีการพัฒนาวิชาชีพเกิดขึ้นของบุคคลในทุกระดับ ทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร ชุมชนและสังคม ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2000) การพัฒนาภาวะผู้นำของครูเพื่อก้าวสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ครูจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีแนวนโยบายในด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาคือ

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล
3. ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและ การสื่อสารอย่างเหมาะสม
4. ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน
5. ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้
6. ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน
7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ
8. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
9. ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน
10. องค์กร คณะบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2563)

จากการศึกษาจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะเห็นว่าให้ความสำคัญกับพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนดแต่จากรายงานผลสอบ O-NET ปีการศึกษา 2562 ของ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2563) พบว่า ผลการทดสอบทั้งในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยทุกรายวิชาเท่ากับ 34.31 และ 27.34 ตามลำดับ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ดังที่ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้สรุปว่า การจัดการศึกษาที่มุ่งสู่คุณภาพในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบหลายอย่าง องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีสมรรถนะในการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย และทุกหน่วย การนำหลักการและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ (ธีระ รุญเจริญ, 2557) เป้าหมายการพัฒนาการศึกษา มีดังนี้ 1. พัฒนาระบบการเรียนรู้

การสอนเพื่อเติมเต็มศักยภาพให้ผู้เรียนมีทักษะของศตวรรษที่ 21 2. การพัฒนาระบบครูให้มีคุณภาพ 3. การสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในระบบการศึกษา 4. การลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านต่าง ๆ ในระบบการศึกษา ซึ่งการแก้ไขปัญหาทางการศึกษานี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นและเหมาะสม

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ Antonacopoulou and Bento (2003), Kohlreiser (2013), Greiter (2013), Halbert and Kaser (2013), Salavert (2013), Christiansen and Tronsmo (2013), Owen (2013), Tubin (2013), Jolonch, Martinez and Badia (2013), กนกอร สมปราษฎ์ (2560) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นทีม
2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. การบูรณาการความหลากหลาย
6. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

### 2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอ  
แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ ผู้อำนวยการ 35 คน รองผู้อำนวยการ 27 คน ครู 1,714 คน รวมเป็น จำนวน 1,776 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน จากโรงเรียน 35 โรงเรียน โดยใช้ตารางของเคซี มอร์แกน จากกลุ่มตัวอย่างได้มาจากสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

1.3 ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

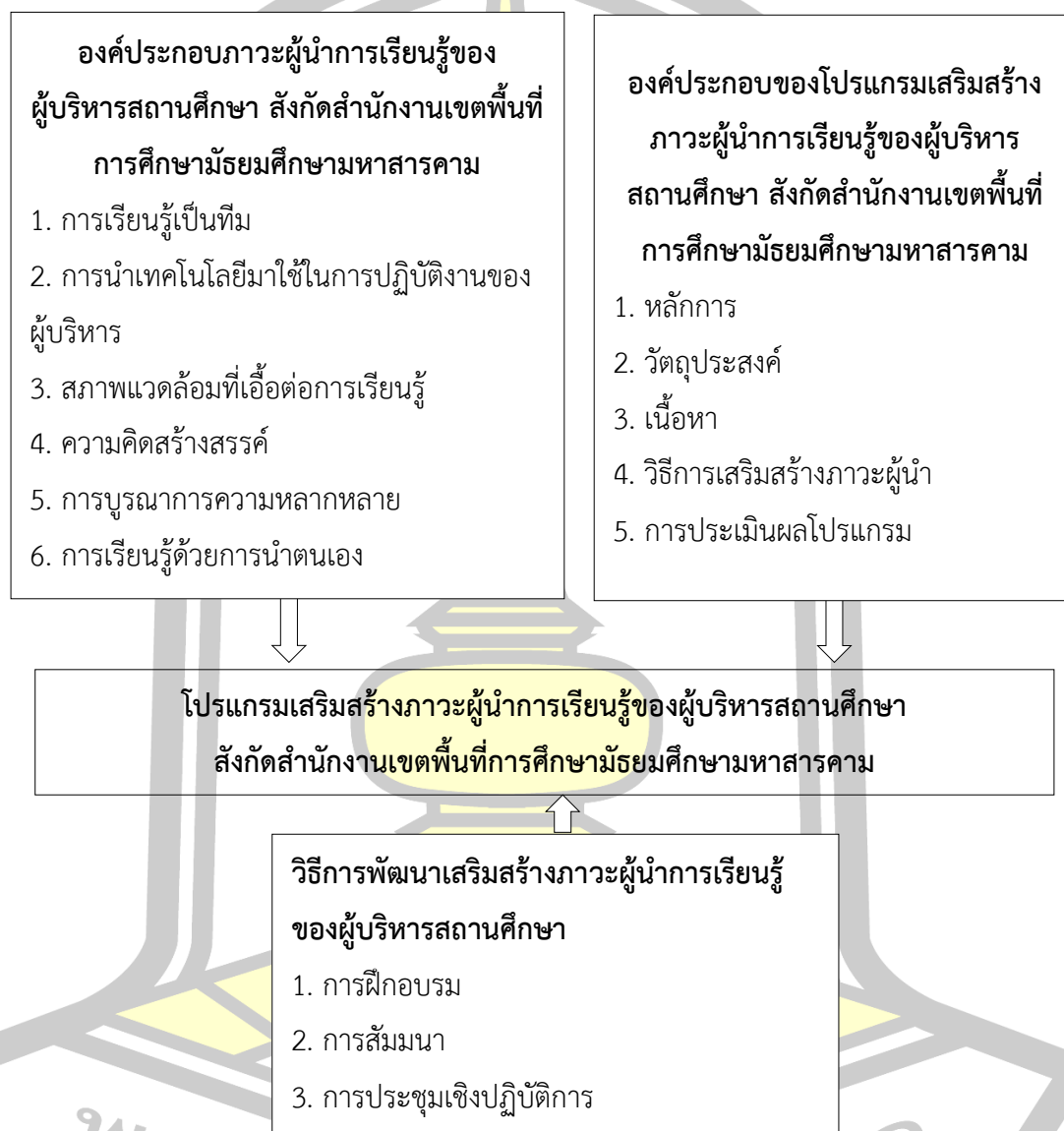
1.3.1 ศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ด้านการบริหารองค์กรเชิงภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารของสถานศึกษาดังแบบ

1.3.2 การตรวจสอบการยืนยันโปรแกรมโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อตรวจสอบ ยืนยันและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น



## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยนำเสนอได้ดังในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดใช้ในงานวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง การวางแผนออกแบบรูปแบบกิจกรรม ตามลำดับขั้นตอนโดยมีการดำเนินงานอย่างมีระบบ และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน โดยผู้นำมีการสร้างองค์ความรู้จากการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน บูรณาการความรู้จากวิทยาการต่าง ๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในทีมซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1) การกระตุ้นการทำงาน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน 2) การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน 3) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร 4) เป้าหมายของทีม

2.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารในการสร้างวิสัยทัศน์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีจนเป็นกิจวัตรประจำวัน ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี 2) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 3) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

2.3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 2) บรรยากาศในการเรียนรู้

2.4 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแปลกใหม่มีความคิดคล่องแคล่วในการหาคำตอบของปัญหา มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนความคิดตามสถานการณ์และความคิดอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่ว 3) ความละเอียดในการคิด

2.5 การบูรณาการความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการระดมความคิดที่หลากหลาย นำเอาความเทคนิคใหม่ ๆ มาสังเคราะห์บททวน เพื่อเชื่อมโยงสร้างองค์ความรู้

ใหม่ ๆ มีตัวบ่งชี้ของการบูรณาการความหลากหลาย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การระดมความคิดที่หลากหลาย 2) การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

2.6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้เกิดขึ้น การวางแผนในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการสะท้อนผลการเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการทำงาน และการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง 2) การสร้างแรงจูงใจ และ 3) การสะท้อนผลการเรียนรู้

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง ชุดของวิธีการ กระบวนการเสริมสร้างการออกแบบ การจัดการและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทรงพลังเพื่อการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ และ 5. การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน

4. วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถในการเรียนรู้และกำหนดทิศทางพัฒนาแนวทางสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรม 2. การสัมมนา และ 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2563 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

7. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

พหุ ม ปณ จิโต ชีเว

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกระบวนการนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำงานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กร เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

Ubben และคณะ (2001) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง ผู้นำพองค์การ หรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้องค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์กร และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

Hoy และ Miskel (2005) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญ ที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่ม ให้สำเร็จ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้ที่สามารถนำ ทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้า สู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือ บุคคลหลักในองค์กรที่สามารถจูงใจชักนำหรือชักนำให้บุคคล ในองค์กรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อทีมงานและองค์กร เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล ต่อสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้หลายท่านอย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงทำการสรุปความหมายไว้ดังนี้

Nelson และ Quick (1997) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า เป็นกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่งการ การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้กระตุ้นและผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้า

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือ การผลักดัน และโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิดความเจริญ งอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

Bass (2013) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความ เชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่ม พลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยปราศจากการถูกบังคับ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลที่มีกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา เพื่อให้เกิด การยอมรับและร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### คุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะคิดถึงว่า ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายท่าน ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมี คุณลักษณะใน 9 ด้าน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง เฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดีหัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะ แก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญออกมาได้ หัวหน้างานจะต้อง มีความกระตือรือร้น คือมีจิตใจจดจ่อกับงานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการ ความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้อง ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความ

กล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการกล้าได้กล้าเสีย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดติยาขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self-control)

8. มีความภักดี (Loyalty) เป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ที่ดีจะต้อง ๆ ไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง ไม่ว่างอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไรเหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

Wall และ Hawkins (1964) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)

6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)

7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor rewards and punishments)

8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)

9. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)

10. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)

11. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

โดยสรุปมีนักคิด นักทฤษฎีทางการบริหารได้พยายามให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำ อธิบายว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ รวมทั้งมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะดี โดยเฉพาะในโลกยุคนี้ที่ คุณค่า ความเร็ว และความรู้ เป็นสิ่งที่ทรงพลังอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ หรือต้องล้มละลายหายไปจากตลาด หากเกิดความผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อย

บทบาทของภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ

บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีควรประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ

4 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Path finding) เป็นการกำหนดทิศทาง ขององค์การให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ 2) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) 3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่ เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

นพพงษ์ บุญจริตดุรงค์ (2551) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกัน

ด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

เนื่องจากบริบทของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ นับวันจะทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวาย (Chaotic and Complexity ) ตลอดจนจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะไม่มีใครหรือมีกลไกใดสามารถจะคาดการณ์หรือทำนายล่วงหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำได้ ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำองค์การจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จะต้องเตรียมความพร้อมและสร้าง ยุทธศาสตร์การบริหาร ที่มาจากการหลอมรวมทั้ง 3 มิติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือความเสื่อมถอยขององค์การเข้าเป็นเนื้อเดียวกันในลักษณะองค์รวมให้มากที่สุดปัจจัยหรือมิติดังกล่าวได้แก่ 1) มิติด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change management ) 2) มิติด้านการบริหารงาน (Task management) และ 3) มิติด้านการบริหารคน (People management) การจัดมิติทั้งสามให้คล้องจองกันซึ่งเรียกว่า Aligning นั้น ในแต่ละบริบทผู้นำจะต้องจัดทำและเลือกใช้ ยุทธศาสตร์การบริหารเป็นรายกรณีไป

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ เพราะผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญสรุปได้ มี 3 ลักษณะดังนี้ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน(Maintenance of membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำช่วยในการสร้างความชัดเจนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงแก่สมาชิกในองค์กร และช่วยให้ผู้อื่นมองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้ใช้เป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่มในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำของผู้ใช้เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกริยาของผู้ตาม
4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งอกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นที่เป็นเครือข่าย และสามารถนำองค์กรไปสู่ระดับประเทศได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

### ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเรียนรู้อาจมีส่วนประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำได้หลายอย่าง เช่น ภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ (learning-centred leadership) ภาวะผู้นำแบบสร้างองค์ความรู้ (constructivist leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจาย (distributed leadership) ภาวะผู้นำแบบรวมพลัง (collaborative leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำแบบสร้างเครือข่าย (community and network leadership)

ภาวะผู้นำการเรียนรู้มีรูปแบบขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อม ดังนั้นจึงควรศึกษาพฤติกรรม วิธีการนำและการออกแบบที่เหมาะสมว่าเป็นอย่างไร จึงเพิ่มศักยภาพและนวัตกรรมการเรียนรู้ได้ดี ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้หลายท่านอย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงทำการสรุปความหมาย ไว้ดังนี้

Antonacopoulou และ Bento (2003) อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ไว้ว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจากคนและกระบวนการเฉพาะ และเกิดการเรียนรู้จากภาวะผู้นำจากภายในตัวตนเกิดการหยั่งรู้ และเกิดการเรียนรู้จากกระบวนการความสัมพันธ์กับคนอื่นการเรียนรู้ยังเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม บทบาทของแต่ละคน เป็นชุมชนของการปฏิบัติ

Curtis (2012) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างสมรรถนะด้วยการสร้างการเรียนรู้ในการทำงานด้วยการร่วมมือกัน การสอนงาน (Coaching) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะให้การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) ที่อยู่บนฐานของการวิจัยและการปฏิบัติในแนวทางการกระจายอำนาจภาวะผู้นำ (Distributed Leadership) และการสร้างสมรรถนะครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนั้น การสอนงาน และการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูดังกล่าวจึงเป็นภารกิจหลักของนักการศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ซึ่งอาจเป็นครูวิชาการที่เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Leader) หรือผู้บริหารสถานศึกษาเองที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ (Formal Leader)

Kohlreiser (2013) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ของบุคคลให้เกิดขึ้น ทำให้ผู้นำมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมอย่างยืดหยุ่น และเกิดการสร้างวิธีการใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายในการสร้างการเรียนรู้มีการติดต่อสื่อสารการเรียนรู้ในทีมงานสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้ ตลอดจนมีการฝึกอบรมสมาชิกในทีมเพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

McCloskey (2014) โดยอธิบายนิยามของภาวะผู้นำการเรียนรู้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่คนที่เป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการคิด (Cognitive Power) และพร้อมที่จะเรียนรู้ (Learning Readiness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนด้วยการปฏิบัติเพื่อให้ได้อำนาจที่มาจากบุคคลหรือความสามารถทางเทคนิคหรือการบริหาร

Kouzes และ Posner (2016) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นผู้นำที่เน้นให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้เป็นอันดับแรก และสร้างโอกาสอย่างเป็นระบบสำหรับการเรียนรู้โดยมีการเสริมสร้างอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง ช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินการเรียนรู้ให้บรรลุผล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการ

เรียนรู้หรือการขยายศักยภาพการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจาย การแบ่งปัน การเชื่อมต่อกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน โดยผู้นำมีการสร้างองค์ความรู้จากการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน บูรณาการความรู้จากวิทยาการต่าง ๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในทีมซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร

## 2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากหนังสืองานวิจัยของไทยและต่างประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. Antonacopoulou และ Bento (2003) อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leadership) ประกอบด้วย 1) 1. ความสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Attentiveness to learning) 2. การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared learning) 3. การบูรณาการ (Integration) 4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) 5. กระบวนการคิดขั้นสูง (Higher order thinking)

2. Kohlreiser (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้  
1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การติดต่อสื่อสาร 3) เทคโนโลยี 4) สร้างการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความยืดหยุ่น

3. Greiter (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้  
1. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative Learning) 4. การพัฒนาการเรียนการสอน (Instruction Development)

4. Halbert และ Kaser (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Powerful Environment) 3. การบูรณาการ (Integration) 4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Technologies) 5. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self Directed Learning) 6. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 7. การวิจัย (Research)

5. Salavert (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้  
1. การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared learning) 2. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 3. นวัตกรรม การเรียนรู้ (Innovative learning) 4. การพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional Development)

6. Christiansen และ Tronsmo (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning) 2. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 3. ผู้นำที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learning Center Leader) 4. สภาพแวดล้อม (Environment) 5. การประเมินผล (Evaluation)

7. Owen (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning) 2. การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative Learning) 3. การพัฒนาการเรียนการสอน (Instruction Development) 4. การประเมินผล (Evaluation)

8. Tubin (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. นวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative learning) 4. สภาพแวดล้อม (Environment) 5. การประเมิน (Evaluation) 6. การร่วมพลัง (Collaboration) 7. การวิจัย (Research) 8. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 9. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

9. Jolonch, Martinez และ Badia (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 2. การมีนวัตกรรมการเรียนรู้ (Innovative Learning) 3. สภาพแวดล้อม (Environment) 4. การวิจัย (Research) 5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 6. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vision)

10. กนกพร สมปราชญ์ (2560) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. ความคิดสร้างสรรค์และความกล้า (Creativity & Courage) 2. การมีสิ่งแวดล้อมที่ทรงพลังเพื่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Powerful environment for learning and innovation) 3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4. การบูรณาการทั้งทฤษฎีและศาสตร์ต่างๆ (Integration) 5. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอน (Technologies) 6. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 7. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-directed Learning) 8. มีความเฉพาะที่เฉพาะตัวและมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Tailor marking & Transformation process) 9. ความพอเพียงและมีจริยธรรม (Economic sufficiency & ethics) 10. การวิจัยและการพัฒนางาน (research & development)

11. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ดังนี้ 1. ความคิดสร้างสรรค์ 2. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3. การบูรณาการ 4. การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง 6. การเรียนรู้เป็นทีม

ตาราง 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้

| นักวิชาการ                         | องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Antonacopoulou และ Bento (2003) | 1. ความสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้<br>2. การเรียนรู้ร่วมกัน<br>3. การบูรณาการ<br>4. ความยืดหยุ่น<br>5. กระบวนการคิดขั้นสูง                                                                         |
| 2. Kohlreiser (2013)               | 1. การเรียนรู้เป็นทีม<br>2. การสื่อสาร<br>3. เทคโนโลยี<br>4. นวัตกรรมการเรียนรู้<br>5. ความยืดหยุ่น                                                                                             |
| 3. Greiter (2013)                  | 1. การเรียนรู้เป็นทีม<br>2. เทคโนโลยี<br>3. การมีนวัตกรรมการเรียนรู้<br>4. การพัฒนาการเรียนการสอน                                                                                               |
| 4. Halbert และ Kaser (2013)        | 1. ความคิดสร้างสรรค์<br>2. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้<br>3. การบูรณาการ<br>4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน<br>5. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง<br>6. การเรียนรู้เป็นทีม<br>7. การวิจัย |
| 5. Salavert (2013)                 | 1. การเรียนรู้ร่วมกัน<br>2. การเรียนรู้เป็นทีม<br>3. นวัตกรรมการเรียนรู้<br>4. การพัฒนาการเรียนการสอน                                                                                           |

ตาราง 1 (ต่อ)

| นักวิชาการ                            | องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Christiansen และ Tronsmo (2013)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>2. การเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>3. ผู้นำที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>4. สภาพแวดล้อม</li> <li>5. การประเมินผล</li> </ol>                                                                                   |
| 7. Owen (2013)                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>2. การมีนวัตกรรมการเรียนรู้</li> <li>3. การพัฒนาการเรียนการสอน</li> <li>4. การประเมินผล</li> </ol>                                                                                                            |
| 8. Tubin (2013)                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>2. เทคโนโลยี</li> <li>3. นวัตกรรมการเรียนรู้</li> <li>4. สภาพแวดล้อม</li> <li>5. การประเมิน</li> <li>6. การร่วมพลัง</li> <li>7. การวิจัย</li> <li>8. ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>9. การมีวิสัยทัศน์</li> </ol> |
| 9. Jolonch, Martinez และ Badia (2013) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>2. การมีนวัตกรรมการเรียนรู้</li> <li>3. สภาพแวดล้อม</li> <li>4. การวิจัย</li> <li>5. ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>6. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</li> </ol>                                                      |

ตาราง 1 (ต่อ)

| นักวิชาการ                      | องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. กนกอร สมปราษฎ์ (2560)       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคิดสร้างสรรค์และความกล้า</li> <li>2. การมีสิ่งแวดล้อมที่ทรงพลังเพื่อการเรียนรู้และนวัตกรรม</li> <li>3. ความยืดหยุ่น</li> <li>4. การบูรณาการทั้งทฤษฎีและศาสตร์ต่างๆ</li> <li>5. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอน</li> <li>6. การเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>7. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง</li> <li>8. มีความเฉพาะที่เฉพาะตัวและมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง</li> <li>9. ความพอเพียงและมีจริยธรรม</li> <li>10. การวิจัยและการพัฒนางาน</li> </ol> |
| 11. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>3. การบูรณาการ</li> <li>4. การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>6. การเรียนรู้เป็นทีม</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                               |

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว



จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 18 องค์ประกอบมาสังเคราะห์หรือผนวกรวม  
ได้ 6 องค์ประกอบ โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ตรงกันหรือสอดคล้องกันและพิจารณาความเหมาะสม  
จึงสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ 6 องค์ประกอบ  
แสดงดังตาราง 3 ดังนี้

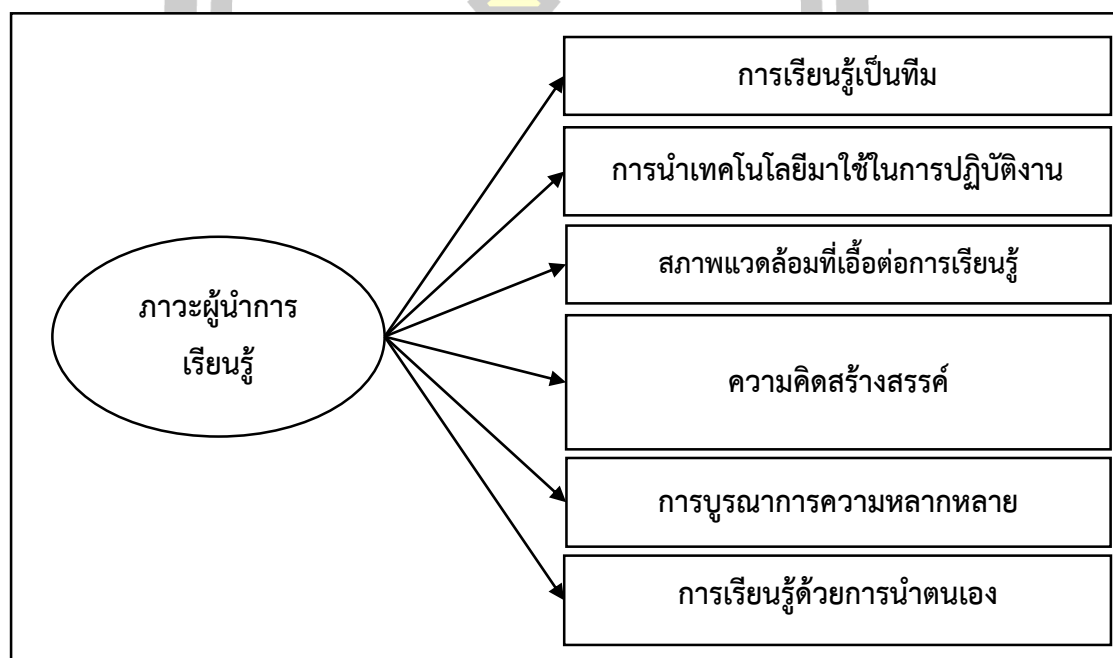
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

| องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษาที่สังเคราะห์ได้ 6 องค์ประกอบ | องค์ประกอบที่นำมาผนวกรวม            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. การเรียนรู้เป็นทีม                                                                   | 1.การเรียนรู้เป็นทีม                |
|                                                                                         | 2.การเรียนรู้ร่วมกัน                |
|                                                                                         | 4.การรวมพลัง                        |
|                                                                                         | 15.การมีวิสัยทัศน์                  |
|                                                                                         | 16.การสอนงาน                        |
|                                                                                         | 17.กระบวนการเปลี่ยนแปลง             |
| 2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของ<br>ผู้บริหาร                                   | 6.การนำเทคโนโลยี                    |
| 3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                    | 8.สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ |
|                                                                                         | 7.นวัตกรรมการเรียนรู้               |
| 4. ความคิดสร้างสรรค์                                                                    | 10.ความคิดสร้างสรรค์                |
| 5. การบูรณาการความหลากหลาย                                                              | 3.การบูรณาการ                       |
|                                                                                         | 4.ความยืดหยุ่น                      |
|                                                                                         | 9.การพัฒนาการเรียนการสอน            |
|                                                                                         | 18. ความพอเพียง                     |
|                                                                                         | 13.ผู้นำที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ    |
| 6. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                                                            | 11.การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง        |
|                                                                                         | 12.การวิจัย                         |
|                                                                                         | 14.การประเมินผล                     |

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของงานวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเรียนรู้เป็นทีม
2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. การบูรณาการความหลากหลาย
6. การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

ดังแสดงภาพ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้

3.1 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีมที่หลากหลาย  
และมีความแตกต่างกันดังนี้

Marquardt (1996) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์อันเกิดจากสมาชิกให้ได้ เป็นไปตามความต้องการ

Fink (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม ดังนี้

- 1) ผู้เรียนต้องศึกษาข้อมูลหรือทำความเข้าใจในข้อมูลก่อนที่จะมาเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ผู้เรียนทุกคนต้องเสนอความคิดเห็น
- 3) นักเรียนทุกคนต้องฟังสมาชิกทุกคนอย่างตั้งใจ
- 4) ผู้เรียนต้องมีเวลาในการทำงานด้วยกัน
- 5) ผู้เรียนต้องมีอิสระในการเรียนรู้ที่จะควบคุมการจัดการในทีม
- 6) ผู้สอนและสมาชิกในทีมงานควรให้ข้อมูลย้อนกลับว่าสามารถแสดงพฤติกรรมในการเรียนรู้อย่างไร และควรแสดงพฤติกรรมอย่างไรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม

McCann (2007) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การตั้งคำถาม (Questioning) เมื่อพบปัญหาโครงการหรือโอกาสใหม่ ๆ โดยทีมจะมีความแตกต่างกันระหว่างทีมที่ปฏิบัติงาน และคุณภาพของทีมขึ้นอยู่กับความคิดที่เกี่ยวกับคำถามที่เน้นไปที่องค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ได้แก่ การแนะนำ การคิดค้นวิธีการใหม่ การส่งเสริม การพัฒนา การจัดการ การผลิตผลงาน การตรวจสอบ การยังคงอยู่ และการเชื่อมโยง
  2. การให้ความสำคัญกับความแตกต่าง (Valuing Diversity) เนื่องจากความแตกต่างของความคิดเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากเราควรมีการมองจากมุมที่แตกต่างกัน จึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
  3. การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่ช่วยเชื่อมโยงทีมงานให้อยู่ด้วยกัน โดยสมาชิกในทีมต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ชัดเจน จึงจะทำให้กระบวนการของทีมประสบความสำเร็จสูงสุด
  4. การทบทวนการเรียนรู้ (Learning Review) เป็นกระบวนการทำซ้ำอีกครั้ง ด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับในแต่ละบุคคล
- นิษฐา พุฒิมานรดีกุล (2548) สรุปว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในที่ทำงาน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการสนทนาและอภิปรายกัน แล้วนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร

สุพิชชา นิรังสรรค์ (2550) ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรหรือศักยภาพของทีมงาน

อภิสิทธิ์ สมศรีสุข (2552) สรุปไว้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความชำนาญ ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพยกระดับมาตรฐานในการทำงานขององค์กรให้เจริญขึ้น เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เสาวนีย์ บุญคำ (2553) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง กระบวนการปรับแนวคิด แนวปฏิบัติ รวมทั้งจุดมุ่งหมายของสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องการอย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะทีม จะมีผลต่อสะท้อนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

สุติเทพ ศิริพัฒนกุล (2553) ได้ทำการศึกษาและพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้เป็นทีมของนิสิตปริญญาบัณฑิตด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษา และเทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่างกัน ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มเล็กที่สมาชิกเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลและร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีมที่ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ 1) การช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน 2) การปรึกษาหารือและปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานร่วมกัน 3) ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน 4) ทักษะการทำงานของกลุ่มทีม 5) มีกระบวนการทำงานกลุ่ม

บุญสันต์ ศรีจันทร์ (2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การทำงานและการร่วมกันเรียนรู้ ซึ่งสมาชิกในทีมงานต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง เมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกันก็จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ทักษะวิธีการคิด การช่วยกระตุ้นความคิดซึ่งกันและกัน รวมทั้งการร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) การสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 4) ผลงานของทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์หัตถ์ร่างชี้ องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ตามตาราง 4 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

| ตัวบ่งชี้                                                           | Marquardt (1996) | Fink (2007) | McCann (2007) | นิษฐา พุดมมานรดีกุล (2548) | สุพิชชา นริ่งสรณ์ (2550) | อภิสิทธิ์ สมศรีสุข (2552) | เสาวนีย์ บุญคำ (2553) | สุติเทพ ศิริพัฒน์กุล (2553) | บุญสันต์ ศรีจันทร์ (2556) | ความถี่ (f) |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|---------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------|
| 1. การกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน |                  | ✓           |               | ✓                          |                          | ✓                         |                       | ✓                           | ✓                         | 5           |
| 2. การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน                          | ✓                |             |               | ✓                          |                          | ✓                         | ✓                     | ✓                           |                           | 5           |
| 3. การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร       |                  |             | ✓             |                            |                          |                           |                       | ✓                           | ✓                         | 3           |
| 4. การตั้งคำถาม                                                     |                  |             | ✓             |                            |                          |                           |                       |                             |                           | 1           |
| 5. การให้ความสำคัญกับความแตกต่าง                                    |                  |             | ✓             |                            |                          |                           |                       |                             |                           | 1           |
| 6. การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม                                        |                  | ✓           |               |                            |                          | ✓                         |                       |                             |                           | 2           |
| 7. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้                                    |                  | ✓           |               |                            |                          | ✓                         |                       |                             |                           | 2           |
| 8. เป้าหมายของทีม                                                   |                  |             |               | ✓                          |                          |                           | ✓                     | ✓                           |                           | 3           |
| 9. ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน                                    |                  | ✓           |               |                            |                          |                           |                       |                             |                           | 1           |
| 10. ผลงานของทีม                                                     |                  |             |               |                            |                          |                           |                       |                             | ✓                         | 1           |
| 11. การทบทวนการเรียนรู้                                             |                  | ✓           | ✓             |                            |                          |                           |                       |                             |                           | 2           |
| 12. มีอิสระในการเรียนรู้ที่จะควบคุมจัดการในทีม                      |                  | ✓           |               |                            |                          |                           |                       |                             |                           | 1           |

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของคำว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

ทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1) การกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน 2) การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน 3) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร 4) เป้าหมายของทีม

### 3.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการและการจัดการการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน จึงต้องเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีจึงจะสามารถจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้ประสบผลสำเร็จ และจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ดังนี้

Haslam (2006) ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของผู้บริหาร ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ 1) การนำเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันในเรื่องส่วนตัวและอาชีพ 2) การแสดงบทบาทที่เท่าเทียมกันในด้านผู้จัดการและผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การควบคุมตนเองให้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์ในการสอน 4) สร้างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีจากการบูรณาการแนวคิดที่หลากหลาย 5) สนับสนุนให้ครูมีการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

International Society for Technology in Education (2009) ได้กำหนดมาตรฐานทางเทคโนโลยีการศึกษาระดับชาติสำหรับผู้บริหาร(National Education Technology Standard for Administrators: NETS-A) ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล 3) ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ 4) การพัฒนาอย่างเป็นระบบ 5) สังคมดิจิทัล

นิคม นาคอ้าย (2549) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ มี 6 ด้านประกอบด้วย

- 1) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) คุณลักษณะด้านการเรียนรู้และการสอน
- 3) คุณลักษณะด้านความสามารถเชิงผลิตภาพและความชำนาญเชิงวิชาชีพ 4) คุณลักษณะด้านการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการและการปฏิบัติ 5) คุณลักษณะด้านการวัดและประเมินผล
- 6) คุณลักษณะด้านสังคม กฎหมายและจริยธรรม

สมศักดิ์ จีวัฒนา (2555) ได้ทำการวิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านทัศนคติภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านความเป็นองค์การวิชาชีพต้นแบบและความชำนาญเชิงวิชาชีพ 4) ด้านแนวคิดกระบวนการจัดการเทคโนโลยี 5) ด้านการวัดและประเมินผล 6) ด้านสังคม จรรยาบรรณ และกฎหมาย

สุรียา งานเจริญ และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2557) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางเทคโนโลยีการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบสมรรถนะทางเทคโนโลยีทางการศึกษาของผู้บริหารมี 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ความชำนาญเชิงวิชาชีพและการพัฒนาองค์กรวิชาชีพต้นแบบ 4) ด้านการสนับสนุนส่งเสริมและจัดการในองค์กร 5) ด้านการวัดและประเมินผล 6) ด้านสังคมกฎหมายและจริยธรรม

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนว่า ต้องนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ 1) การวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร เป็นการกำหนดภาพในอนาคตของหน่วยงานเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการผลักดันให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ 3) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงถึงมีการใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวัน มีการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน 4) การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้เทคโนโลยีเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และสามารถประเมินผลเทคโนโลยีในการบริหารจัดการได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ตามตาราง 5 ดังต่อไปนี้

พหุบัน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 5 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

| ตัวบ่งชี้                                                                        | Haslam (2006) | International Society for Technology in Education (2009) | นิคม นาคอ้าย (2549) | สมศักดิ์ จิววัฒนา (2555) | สุริยา งานเจริญ และเสาวนีย์ สิริสุขศิลป์ (2557) | กนกอร สมปรำพญ์ (2560) | ความถี่ (f) |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 1. การมีความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี                                  | ✓             | ✓                                                        | ✓                   | ✓                        | ✓                                               | ✓                     | 6           |
| 2. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน                                         | ✓             |                                                          | ✓                   | ✓                        | ✓                                               | ✓                     | 5           |
| 3. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ                                   | ✓             |                                                          |                     | ✓                        | ✓                                               | ✓                     | 4           |
| 4. กำนนำเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันในเรื่องส่วนตัวและอาชีพ                     | ✓             |                                                          |                     |                          |                                                 |                       | 1           |
| 5. สร้างภาวะผู้นำพาเทคโนโลยีจากการบูรณาการแนวคิด ที่หลากหลาย                     | ✓             |                                                          |                     |                          |                                                 |                       | 1           |
| 6. วัฒนธรรมการเรียนรู้และสังคมยุคดิจิทัล                                         | ✓             | ✓                                                        |                     |                          |                                                 | ✓                     | 3           |
| 7. ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ                                                        |               | ✓                                                        | ✓                   | ✓                        | ✓                                               |                       | 4           |
| 8. การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี                                                |               |                                                          |                     | ✓                        | ✓                                               |                       | 2           |
| 9. สนับสนุนส่งเสริมการจัดการและการปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ |               | ✓                                                        | ✓                   |                          |                                                 |                       | 2           |
| 10. ใช้เทคโนโลยีด้านการวัดและประเมินผล                                           |               |                                                          | ✓                   |                          |                                                 | ✓                     | 2           |

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของคำว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของ

ผู้บริหารในการสร้างวิสัยทัศน์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีจนเป็นกิจวัตรประจำวัน ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ด้าน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี 2) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 3) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

### 3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งองค์การหรือชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องเสริมสร้างผู้เรียนให้ได้รับโอกาสที่พึงจะได้รับในการพัฒนาศักยภาพตามวัยของผู้เรียน สิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากคือการจัดสภาพแวดล้อมอันทรงพลังที่จะส่งผลในการเรียนรู้ สิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากคือการจัดสภาพแวดล้อมอันทรงพลังที่จะส่งผลในการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน มีความปลอดภัย มีการจูงใจ และเต็มใจในการแสวงหาความรู้ และทำให้เกิดความสุขในการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย และมีความแตกต่างกันดังนี้

Fisher (2005) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ “พื้นที่การเรียนรู้ (learning space)” ไว้ว่า พื้นที่ดังกล่าวต้องมีความสะดวกสบาย มีบรรยากาศที่จะช่วยในการคิด ทำให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับทั้งครูและเด็ก อาจมีบรรยากาศเหมือนบ้าน มีบรรยากาศของการบ่มเพาะและร่วมมือกัน มีพื้นที่แสดงโครงงาน พื้นที่นำเสนอสิ่งต่าง ๆ พื้นที่ส่วนบุคคล พื้นที่ในการประชุมอภิปรายต่าง ๆ พื้นที่ประชุมครูผู้สอน มีห้องที่เป็นกิจกรรมเฉพาะ เช่น ศิลปะ วิศวกรรม สื่อการออกแบบ ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ สัญญาณอินเทอร์เน็ตแบบไร้สาย (Wifi) มีการเรียนรู้แบบโครงการเป็นฐาน (PBL) รวมทั้งปัญหาเป็นฐาน (PBL) เป็นต้น

เบญจลักษณ์ ไกรศรีวรรณ (2551) ได้กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ เป็นสภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นหรือมีอยู่แล้วตามธรรมชาติ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียน 2) สภาพแวดล้อมด้านจิตภาพเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรมให้คุณค่าที่ยึดถือ เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมทางสังคม ข่าวสาร ความรู้ หรือทัศนคติต่างๆ

ทรงศนีย์ วราห์คำ (2554) ได้กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ว่าเป็นการดำเนินงานจัดหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพการจัดการเรียนรู้

ของผู้เรียนใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคารสถานที่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริการ และด้านกลุ่มเพื่อน

सानิลักษณ์ พรหมฮวด (2556) ได้กล่าวถึงการ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง หลักการ วิธีการ หรือกระบวนการในการจัดสภาพแวดล้อมทั่วไปรอบ ๆ บริเวณโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทั้งที่เป็นตัวบุคคล กระบวนการต่าง ๆ โดยรอบ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ควรให้มีความร่มรื่น สะอาดเรียบร้อย 2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการเป็น กระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพทั้งในและนอกห้องเรียนที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน 3) สภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ เป็นระบบที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน และจัดบรรยากาศการเรียน การสอนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ทิพรัตน์ สิริวิวงศ์ และศุภสิทธิ์ เตังคิว (2558) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 1) ด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน 2) ด้านอาจารย์ผู้สอน 3) ด้านสื่อเอกสารและอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน 4) ด้านบริหารวิชาการ 5) ด้านแหล่งเรียนรู้ 6) ด้านการให้ บริการทั่วไป 7) ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

กระทรวงศึกษาธิการ (2558) ได้ระบุสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้ใน มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษาในมาตรฐานที่ 16 ว่า

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนพัฒนาตามศักยภาพ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วย ตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียวและสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงและอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี
5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

กนกอร สมปราษฎ์ (2560) กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 นั้นได้แก่ การสร้างแนวปฏิบัติ การจัดสภาพแวดล้อมและให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้ปฏิบัติ สนับสนุนให้ มีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีของแต่ละคน ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนในเรื่อง ความเป็นจริงของชีวิตโดยใช้โครงงาน สนับสนุนให้มีอุปกรณ์เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ที่มี

คุณภาพ จัดสถานที่ให้เหมาะกับการเรียนเป็นกลุ่ม ทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้รายบุคคล ส่งเสริมให้ชุมชนและระดับนานาชาติมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ทั้งแบบพบปะกัน (face to face) และแบบออนไลน์ (online)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ตามตาราง 6 ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

| ตัวบ่งชี้                                                                    | เบญจลักษณ์ ไกรศรีวรรณะ (2551) | พรศนีย์ วราห์คำ (2554) | सानัลักษณ์ พรหมฮาด (2556) | ทิพรัตน์ สิทธิวงศ์ (2558) | กระทรวงศ์ศิทธิการ (2558) | กนกอร สมปราชญ์ (2560) | ความถี่ (f) |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|
| 1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ                                                      | ✓                             | ✓                      | ✓                         | ✓                         | ✓                        | ✓                     | 6           |
| 2. การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้                                             |                               | ✓                      | ✓                         | ✓                         | ✓                        | ✓                     | 6           |
| 3. สภาพแวดล้อมทางสังคม                                                       |                               | ✓                      | ✓                         |                           |                          |                       | 2           |
| 4. ด้านการบริหาร                                                             |                               | ✓                      |                           | ✓                         |                          |                       | 2           |
| 5. ด้านอาจารย์ผู้สอน                                                         |                               |                        |                           | ✓                         |                          |                       | 1           |
| 6. ด้านการให้บริการทั่วไป                                                    |                               |                        |                           | ✓                         |                          | ✓                     | 2           |
| 7. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน                        |                               |                        |                           |                           | ✓                        |                       | 1           |
| 8. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ                                                       | ✓                             |                        |                           |                           |                          |                       | 1           |
| 9. การสร้างแนวปฏิบัติและการจัดสภาพแวดล้อมและให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้ปฏิบัติ |                               |                        |                           |                           |                          | ✓                     | 1           |
| 10.สนับสนุนการทำงานร่วมกัน                                                   |                               |                        |                           |                           |                          | ✓                     | 1           |

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 2) บรรยากาศในการเรียนรู้

### 3.4 ความคิดสร้างสรรค์

#### ความคิดสร้างสรรค์(Creativity)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย และมีความแตกต่างกันดังนี้

Wallach และ Kogan (1965) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึงความคิดเชื่อมโยงสัมพันธ์ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คนที่สามารถจะคิดอะไรได้อย่างสัมพันธ์เป็นลูกโซ่

Guilford (1967) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ว่ามี

1) ความคิดริเริ่ม (originality) เป็นความคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด 2) ความคิดคล่องแคล่ว (fluency) เป็นความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (word fluency) ความคิดคล่องแคล่วทางด้านโยงสัมพันธ์ (associational fluency) ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (expression fluency) ความคล่องแคล่วในการคิด (ideational fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) เป็นแบบของการคิดซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (spontaneous flexibility) ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (adaptive flexibility) และ 4) ความคิดละเอียดลออ (elaboration) เป็นความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น

Guilford และ Hoepfner (1971) ได้ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์ว่า ประกอบไปด้วย 1) ความคิดคล่อง 2) ความคิดริเริ่ม 3) ความคิดยืดหยุ่น 4) ความไวต่อปัญหา 5) ความคิดละเอียดลออ 6) ความสามารถในการให้นิยามใหม่ 7) ความซึมซับ 8) การมีอารมณ์ขัน 9) ความสามารถในการทำนาย 10) ความมุ่งมั่น

Jellen และ Urban (1986) ได้สรุปองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดคล่อง (fluency) 2) ความคิดริเริ่ม (originality) 3) ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) 4) ความไวต่อปัญหา (sensitivity to problem) 5) ความคิดละเอียดลออ (elaboration) 6) ความสามารถในการให้นิยามใหม่ (redefinition) 7) ความซึมซับ (penetration) 8) การมีอารมณ์ขัน 9) ความสามารถในการทำนาย และ 10) ความมุ่งมั่น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดแบบใหม่ (originality) 2) ความคิดฉับไว (fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) 4) ความคิดละเอียดอ่อน (elaboration) และ

จิตติมา วรณศรี (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม (originality) 2) ความคล่องในการคิด (fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่นในการคิด (flexibility) 4) ความคิดละเอียดลออในการคิด (elaboration)

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์พบว่า ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์มีหลายระดับ ไม่ได้หมายถึง ความคิดที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ เท่านั้น แต่เป็นการกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) จินตนาการ (imagine) 2) ความคิดคล่อง (fluency) 3) ความคิดยืดหยุ่น (flexibility) 4) ความคิดสิ่งใหม่ ๆ (originality) 5) ความคิดละเอียดลออ (elaboration) และ 6) การสังเคราะห์ (synthesis)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ตามตาราง 7 ดังต่อไปนี้

ตาราง 7 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

| ตัวบ่งชี้                 | Guilford (1967) | Guilford และ Hoepfner (1971) | Jellen และ Urban (1986) | เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) | จิตติมา วรณศรี (2550) | ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) | ความถี่ (f) |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------|
| 1. ความคิดริเริ่ม         | ✓               | ✓                            | ✓                       | ✓                                   | ✓                     | ✓                            | 6           |
| 2. ความคล่องแคล่วในการคิด | ✓               | ✓                            | ✓                       | ✓                                   | ✓                     | ✓                            | 6           |
| 3. ความละเอียดลออในการคิด | ✓               | ✓                            | ✓                       | ✓                                   | ✓                     | ✓                            | 6           |
| 4. ความคิดยืดหยุ่น        | ✓               | ✓                            | ✓                       | ✓                                   | ✓                     | ✓                            | 6           |
| 5. ความไวต่อปัญหา         |                 | ✓                            | ✓                       |                                     |                       |                              | 2           |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้                      | Guilford (1967) | Guilford และ Hoepfner (1971) | Jellen และ Urban (1986) | เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) | จิตติมา วรณศิริ (2550) | ประพนธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) | ความถี่ (f) |
|--------------------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------|
| 6. ความสามารถในการให้นิยามใหม่ |                 | ✓                            | ✓                       |                                     |                        |                             | 2           |
| 7. ความซึมซับ                  |                 | ✓                            | ✓                       |                                     |                        |                             | 2           |
| 8. การมีอารมณ์ขัน              |                 | ✓                            | ✓                       |                                     |                        |                             | 2           |
| 9. ความสามารถในการทำนาย        |                 | ✓                            | ✓                       |                                     |                        |                             | 2           |
| 10. ความมุ่งมั่น               |                 | ✓                            | ✓                       |                                     |                        |                             | 2           |
| 11. ความรู้พื้นฐานของแต่ละคน   |                 |                              |                         |                                     |                        |                             | 1           |
| 12. จินตนาการ                  |                 |                              |                         |                                     |                        | ✓                           | 2           |
| 13. การสังเคราะห์              |                 |                              |                         |                                     |                        | ✓                           | 1           |

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแปลกใหม่มีความคิดคล่องแคล่วในการคิดหาคำตอบของปัญหา มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนความคิดตามสถานการณ์และความคิดอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่ว 3) ความละเอียดในการคิด

### 3.5 การบูรณาการความหลากหลาย (Integrating Pluralism)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบูรณาการความหลากหลาย ไว้ดังนี้ การบูรณาการเป็นการนำความคิด ข้อมูลข่าวสาร ความรู้และมุมมองต่าง ๆ ที่หลากหลายมาเชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกัน มีการสังเกต การรวบรวม วินิจฉัย แก้ปัญหา หาความสัมพันธ์เพื่อสิ่งที่ดีและบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งในที่นี้หมายรวมถึงการบูรณาการทั้งวิธีการและศาสตร์ต่าง ๆ

ทิสนา แคมมณี และคณะ (2544) กล่าวถึงการบูรณาการ ว่าประกอบไปด้วย 1) การสังเกต 2) การสำรวจ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) การจัดระดมความคิด 5) การจัดลำดับ

6) การเปรียบเทียบ 7) การวิเคราะห์ 8) การให้เหตุผล 9) การเชื่อมโยง 10) การผสมผสาน  
11) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ 12) การประยุกต์ใช้ความรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวถึงการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถทางความคิดในการมองรอบด้านมองเป็นภาพรวมสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ องค์ประกอบย่อยเข้ากับ เรื่องหลักได้อย่างเหมาะสมมีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการคิดบูรณาการ ได้แก่ 1) ขยายกรอบความคิด 2) เพิ่มขยายกรอบความคิดใหม่ 3) เชื่อมโยงให้ร้อยวัด 4) จัดความคิด ให้เป็นระบบ

สุวิทย์ มูลคำ (2547) กล่าวว่า การบูรณาการ เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยความสามารถในการสังเกตการรวบรวมข้อมูลข่าวสารการวินิจฉัย การมองปัญหา การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล รวมทั้งความสามารถในการสังเคราะห์เพื่ออธิบาย ทำความเข้าใจเรื่องทั้งหมดนำไปสู่ความคิดที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ 2) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร 3) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

สุดสวาท ประไพเพชร (2551) ได้แสดงทรรศนะของการบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยการนำศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ มาผสมผสานกัน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านหลักการ 3) องค์ประกอบด้านองค์การ 4) องค์ประกอบด้าน คุณลักษณะ 5) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม

ธณัชชัย สิงห์มัตย์ (2554) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารมุมมองความแตกต่างกัน ให้เข้ากับ เรื่องที่เป็นแกนหลักได้ อย่างเหมาะสมส่งผลให้เรื่องที่เป็นแกนหลักนั้นสมบูรณ์และมีเอกภาพเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร 2) การระดมความคิด

อรอุมา รุ่งเรืองวัฒนกุล (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ ครุณักวิจัย ด้วยการบูรณาการการเรียนรู้สำหรับข้าราชการครู ได้ให้ความหมาย การบูรณาการกระบวนการ เรียนรู้ หมายถึง การจัดและออกแบบการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้รับความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อเรื่องที่ต้องการเรียนรู้เพื่อนำ ไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น โดยอาศัยแนวคิดในการบูรณาการความรู้ ได้แก่ 1) การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบนำ ตนเอง (self-directed learning) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการเลือกเรียนรู้ภายใต้ความช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้อื่น 2) กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์เป็นฐาน (experiential-learning) เป็นกระบวนการในการ จัดการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ในงานจริง ๆ 3) กระบวนการเรียนรู้แผนผังมโนทัศน์ (mind map learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้เนื้อหาสาระที่มีการสะท้อนคิด และสร้างความเข้าใจ

ภาพรวมของสาระเนื้อหาต่อการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประกอบกับการใช้ประสบการณ์เดิมประมวลเข้ากับประสบการณ์ใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยงเนื้อหาเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นข้อสรุปในการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง 4) กระบวนการเรียนรู้แบบกลุ่ม (group process learning) เป็นกระบวนการเพิ่มเติมความรู้ในเนื้อหาสาระที่จำเป็นและต้องการความกระจ่างในเนื้อหาที่ซับซ้อนรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าและตรวจสอบความเข้าใจในการเรียนรู้

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2557) ให้ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง การทำหน่วยย่อย ๆ ที่สัมพันธ์กัน มาผสมกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ให้สมบูรณ์ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า การบูรณาการ จึงหมายถึง การนำเอาเทคนิคและวิธีการต่างๆ มาสังเคราะห์ ทบทวน ผสมผสาน เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดรูปแบบใหม่ที่เหมาะสม สามารถบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการเป็นผู้นำการเรียนรู้ต้องนำเอาศาสตร์หรือวิธีการต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างรอบทิศ คิดรอบด้านในการทำให้เกิดวิธีการและรูปแบบใหม่ และนำเอาวิธีการหรือรูปแบบนั้นสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ ในการบูรณาการสามารถบูรณาการได้ทั้งเนื้อหา ทฤษฎีและวิธีการ รูปแบบการบูรณาการ ตัวอย่างเช่น 1) การแยก 2) การเชื่อมโยง 3) การหลอมรวมทักษะ 4) การประสานงานตามลำดับก่อนหลัง 5) การร่วมคิดร่วมทำ 6) การเชื่อมโยง 7) การทำให้สัมพันธ์โยงใยกันไปจนถึงรายละเอียดจากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถให้เป็นตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบูรณาการความหลากหลายตามตาราง 8 ดังต่อไปนี้

พหุบัน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 8 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการบูรณาการความหลากหลาย

| ตัวบ่งชี้                                        | ทัศนคติ และค่านิยม (2544) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) | การเรียนรู้ (2547) |
|--------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. การระดมความคิดที่หลากหลาย                     | ✓                         |                    | ✓                  |                    | ✓                  | ✓                  |                    | ✓                  |                    | 5                  |
| 2. การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ | ✓                         | ✓                  | ✓                  | ✓                  | ✓                  |                    | ✓                  | ✓                  | ✓                  | 7                  |
| 3. การประยุกต์บูรณาการความหลากหลาย               | ✓                         | ✓                  |                    |                    |                    |                    |                    | ✓                  |                    | 3                  |
| 4. การสังเกต                                     | ✓                         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 5. การสำรวจ                                      | ✓                         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล                           | ✓                         |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 2                  |
| 7. การจัดลำดับ                                   | ✓                         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 8. การเปรียบเทียบ                                | ✓                         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 9. การวิเคราะห์                                  | ✓                         |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 10. การให้เหตุผล                                 | ✓                         |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 2                  |
| 12. เพิ่มขยายกรอบความคิดใหม่                     |                           | ✓                  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 13. องค์ประกอบด้านหลักการ                        |                           |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 14. องค์ประกอบด้านองค์การ                        |                           |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 15. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ                      |                           |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 16. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม                       |                           |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 15. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ                      |                           |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 16. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม                       |                           |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    |                    | 1                  |
| 17. การจัดการกระบวนการเรียนรู้ แบบนำตนเอง        |                           |                    |                    |                    |                    | ✓                  |                    |                    |                    | 1                  |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้                                     | ทศนา แชนเมณี และคณะ (2544) | เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) | สุวิทย์ มูลคำ (2547) | สุดสวาท ประไพเพชร (2551) | ธัญชัย สิงห์มาตย์ (2554) | อรอมา รุ่งเรืองวิชกุล (2556) | พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ (2557) | กนกกร สมปราชญ์ (2560) | ความถี่ (f) |
|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------|
| 18. กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์เป็นฐาน |                            |                                     |                      |                          |                          | ✓                            |                           |                       | 1           |
| 19. กระบวนการเรียนรู้ฝังมโนทัศน์              |                            |                                     |                      |                          |                          | ✓                            |                           |                       | 1           |
| 20. กระบวนการเรียนรู้พบกลุ่ม                  |                            |                                     |                      |                          |                          | ✓                            |                           |                       | 1           |
| 21. การแยก (fragmented)                       |                            |                                     |                      |                          |                          |                              |                           | ✓                     | 1           |
| 22. การประสานงานตามลำดับก่อนหลัง (sequenced)  |                            |                                     |                      |                          |                          |                              |                           | ✓                     | 1           |
| 23. การร่วมคิดร่วมทำ (shared)                 |                            |                                     |                      |                          |                          |                              |                           | ✓                     | 1           |

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของการบูรณาการความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการระดมความคิดที่หลากหลาย นำเอาความเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์บทวน เพื่อเชื่อมโยงสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีตัวบ่งชี้ของการบูรณาการความหลากหลาย 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1. การระดมความคิดที่หลากหลาย 2. การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

### 3.6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (self-directed learning)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันดังนี้

Knowles (1975) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ในการเรียน เป็นกระบวนการและวิธีการที่บุคคลใช้ในการสร้างความต้องการในการเรียนรู้ ตั้งจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ ทำกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ การแลกเปลี่ยน

และพบปะบุคคล รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง เริ่มจากการที่แต่ละคน บอกความต้องการและความสนใจของตนเอง
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียน โดยเริ่มต้นจากบทบาทผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้เรียนควรหาจุดมุ่งหมายของการเรียน พฤติกรรมที่คาดหวังที่จะเกิดขึ้น และการกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะสามารถวัดได้
3. การวางแผนในการเรียน โดยผู้เรียนควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการเรียน การจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของผู้เรียน รวมถึงการระบุวิธีการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับตนเองมากที่สุด
4. การแสวงหาแหล่งวิทยาการเป็นการแสวงหาประสบการณ์ในแต่ละด้านที่ จัดให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เหมาะสมของแต่ละคน

Skager (1978) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้เรียนด้วยตนเองไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ยอมรับตนเอง (self acceptance) เป็นผู้ที่มีทัศนคติต่อตนเองในด้าน การเป็นผู้เรียน
2. มีความสามารถในการวางแผนการเรียน (planfulness) สามารถวินิจฉัย ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง สามารถวางจุดมุ่งหมายที่เหมาะสมกับตนเองให้สอดคล้องกับ ความต้องการที่วางไว้ รวมถึงสามารถใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียน
3. มีแรงจูงใจภายใน (internalized evaluation) มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ด้วยตนเองสามารถเรียนรู้โดยปราศจากสิ่งควบคุมภายนอก
4. มีการประเมินตนเอง (internalize evaluation) มีความสามารถประเมิน ว่าตนเองจะเรียนได้ดีแค่ไหน โดยอาจจะขอให้ผู้อื่นประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองก็ได้ แต่ต้อง ยอมรับผลการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏ
5. เปิดกว้างต่อการรับประสบการณ์ (openness to experience) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์เข้าใช้ในกิจกรรมใหม่ ๆ การมีความสนใจใฝ่รู้ในการ ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ความอดทนต่อปัญหาจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมเพื่อให้เกิด ประสบการณ์ใหม่ ๆ
6. มีความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นการที่มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือวิธีการ และใช้ระบบการเข้าถึงปัญหา โดยทักษะ การสำรวจ การลองผิดลองถูก ซึ่งไม่แสดงถึงการขาดความตั้งใจที่จะเรียนรู้ ความล้มเหลวจะได้รับการ นำมาปรับปรุงแก้ไข

7. การเป็นตัวของตัวเอง (autonomy) ผู้เรียนสามารถดูแลตนเองได้ เลือกที่จะผูกพันกับรูปแบบของการเรียนรู้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สามารถจัดการกับปัญหาได้ภายใน เวลาที่กำหนด โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการเรียนรู้แบบใดที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อตนเอง มากที่สุด

Woodman, Sawyer และ Griffin (1993) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ด้วยการ นำตนเองและการวิจัย หมายถึง การจัดประสบการณ์เรียนรู้เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยมีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของตน ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติการ และการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองได้ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2) การวางแผนการเรียนรู้ และ 3) การประเมินการเรียนรู้

พจนานุกรมศัพท์ (2550) ได้สรุปว่า การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้เรียนในการสร้างความรู้ของตนเองจากการคิด และการปฏิบัติจริง เพื่อวางแผน กำหนดขอบเขตวิธีการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมถึงการวินิจฉัยความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง การตั้งเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้การทำการกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ การนำเสนอข้อมูล ที่ได้จากการเรียนรู้ การวิเคราะห์อภิปรายสรุปความรู้ รวมทั้งการประเมินตนเอง สรุปองค์ประกอบได้ ดังนี้

1. การจุดประกายความสนใจ เป็นกิจกรรมการสร้างความอยากรู้อยากเรียน ทำให้ผู้เรียน เห็นคุณค่าความสำคัญและประโยชน์ของเรียนสิ่งที่จะ
2. การวางแผนการเรียนรู้ เป็นการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยร่วมกัน กำหนดขอบเขต แนวทางวิธีการเรียนรู้ ประเด็นเนื้อหาหยาบๆ แนวทางการบันทึกและสรุปผลการเรียนรู้ พร้อมทั้งการจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้
3. การเรียนรู้ตามแผน เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนได้ลงมือศึกษาค้นคว้า ศึกษา รวบรวมข้อมูล ทดลองตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้และข้อสรุปด้วยตนเอง
4. การนำเสนอข้อมูลการเรียนรู้ เป็นการนำข้อมูล ข้อค้นพบที่ได้จากการ เรียนรู้มาร่วมกันวิเคราะห์ อภิปราย เปรียบเทียบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เพื่อสรุปความคิดรวบยอด ต่คุณค่าความสำคัญ แนวทางการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน รวมถึงสรุปขั้นตอนกระบวนการเรียนรู้ของ ตนเอง
5. การจัดทำชิ้นงานเพื่อรายงานผลการเรียนรู้ เป็นการที่ผู้เรียนนำความรู้ที่ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ข้อค้นพบ ข้อสรุปที่ได้ มานำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ตามความสนใจ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินซึ่งกันและกัน

กนิษฐ์กานต์ ปันแก้ว (2554) ได้ให้ความหมายความสามารถในการเรียนรู้ด้วยการ นำตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนในการสร้างความรู้ของตนเองจากการคิด

และการปฏิบัติจริง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งครอบคลุมการจุดประกายความสนใจเพื่อให้เห็นคุณค่าของสิ่งที่จะเรียน การวางแผนการเรียนรู้เป็นการกำหนดขอบเขตวิธีการเรียนรู้ การวิเคราะห์ อภิปราย สรุปความรู้ และการจัดทำชิ้นงานและการนำเสนอ เพื่อเป็นการสร้างทักษะกระบวนการ และประสบการณ์ความรู้ให้เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังได้เสนอหลักในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้

1. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างเต็มที่ โดยให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ควรให้ผู้เรียนนำความรู้หรือข้อค้นพบมานำเสนอ จัดทำชิ้นงานในรูปแบบต่างๆ ตามความถนัดและความสนใจ

3. ควรมีการสะท้อนความคิดจากสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ

วาสนี พันธรัตน์ (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนโรงเรียนกีฬาเขตภาคใต้ พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นคุณลักษณะของผู้เรียนที่แสดงให้เห็นว่ามีความสนใจ ความสนใจต้องการ และรู้จักแสวงหาแหล่งเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถเลือกวิธีเรียนโดยอาจจะได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลหรือไม่ได้รับก็ได้ ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ มีความสามารถในการตัดสินใจและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจต่อการเรียนรู้ ความต้องการในการเรียนรู้ให้มากขึ้น เพื่อจะได้แสดงออกถึงการเป็นคนที่มีคุณภาพในการเรียนรู้อยู่เสมอ เมื่อมีโอกาสและรู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่คุณเองต้องแสวงหา ยินดีที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง

2. อัตมโนทัศน์ในการเป็นผู้เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความมั่นใจของผู้เรียนในการเรียนรู้ของตนเอง มีการจัดระบบเวลาในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีระเบียบวินัยในการเรียนรู้ว่าตนเองมีความสนใจที่จะเรียนรู้เรื่องใด และรู้ว่าตนเองจะแสวงหาความรู้ได้อย่างไร และมีทัศนคติต่อตนเองว่าเป็นผู้กระตือรือร้นและอยากรู้อยากเห็น

3. ความคิดริเริ่มในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หมายถึง การแสดงออกของผู้เรียนถึงความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้จากการซักถาม การต้องการที่จะทำอะไรด้วยตนเอง ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ทำความเข้าใจด้วยตนเอง สามารถวางแผนการทำงานได้ และนำความสามารถที่มีมาคิดริเริ่มงานใหม่ สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

4. ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง หมายถึง ความสามารถในการใช้สติปัญญาไตร่ตรองและจัดระบบการเรียนรู้ มีความเต็มใจในสิ่งที่ตนเองสนใจ เป็นผู้มีบทบาทในการจัดระบบ การเรียนรู้และประสบการณ์เรียนรู้ของตนเอง สามารถตัดสินใจเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้ เพื่อให้การเรียนรู้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ความรักในการเรียน หมายถึง การแสดงออกของผู้เรียนถึงความตั้งใจจริงที่จะศึกษาหาความรู้ มีความใส่ใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ มีความสนุกสนานในการแสวงหาความรู้มีค่านักหาความรู้เพื่อเติมอยู่เสมอ

6. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนในการกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ท้าทาย สามารถคิดหาวิธีที่หลากหลายในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งยากและมีความอดทนในการแก้ปัญหา

7. การมองอนาคตในเชิงบวก หมายถึง การรับรู้ต่อตนเองว่าเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดชีวิต มีความสุขในการคิดถึงอนาคต และมองว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายไม่ใช่อุปสรรค

8. ความสามารถใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหา หมายถึง ความสามารถนำความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องและทักษะในการสังเกต การตั้งปัญหา การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูลและการสรุปผลข้อมูลมาใช้ในการค้นหาความรู้ และแก้ไขปัญหาชีวิตได้

กนกอร สมปราชญ์ (2560) ได้สรุปการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของครูไว้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ คือ 1) การวางแผนการเรียนรู้ 2) แรงจูงใจภายใน 3) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) และ 4) การสะท้อนคิด สะท้อนผล (reflection)

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว

ตาราง 9 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

| ตัวบ่งชี้                                            | Knowles (1975) | Skager (1978) | Woodman และคณะ (1993) | พจนนา ทรัพย์สมาน (2550) | กนิษฐ์กานต์ ปิ่นแก้ว (2554) | วาสนี พันธุ์รัตน์ (2556) | กนกอร สมปราชญ์ (2560) | ความถี่ (f) |
|------------------------------------------------------|----------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|
| 1. การวางแผนการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง              | ✓              | ✓             | ✓                     | ✓                       | ✓                           |                          | ✓                     | 6           |
| 2. การสร้างแรงจูงใจ                                  |                | ✓             |                       |                         | ✓                           | ✓                        | ✓                     | 4           |
| 3. การวิจัยเพื่อพัฒนา                                |                | ✓             | ✓                     |                         | ✓                           |                          | ✓                     | 4           |
| 4. มีความยืดหยุ่น                                    |                | ✓             |                       |                         |                             |                          |                       | 1           |
| 5. การเป็นตัวของตัวเองความต้องการและความสนใจของตนเอง | ✓              | ✓             |                       |                         |                             |                          |                       | 2           |
| 6. การสะท้อนการเรียนรู้                              |                | ✓             | ✓                     | ✓                       |                             |                          |                       | 3           |
| 7. การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้     | ✓              |               |                       | ✓                       |                             |                          |                       | 2           |
| 8. การวิเคราะห์อภิปรายสรุปความรู้                    |                |               |                       | ✓                       |                             |                          |                       | 1           |
| 9. เป้าหมายในชีวิต                                   |                |               |                       |                         |                             |                          |                       | 1           |
| 10. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการรู้คิดของตนเอง          |                |               |                       |                         |                             |                          |                       | 1           |
| 11. การเรียนรู้จากการดูแลวินัยของตนเอง               |                |               |                       | ✓                       |                             |                          | ✓                     | 2           |
| 12. การเปิดโอกาสในการเรียนรู้                        |                |               |                       |                         |                             | ✓                        |                       | 1           |
| 13. อัตมโนทัศน์ในการเป็นผู้เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ  |                |               |                       |                         |                             | ✓                        |                       | 1           |
| 14. ความคิดริเริ่มในการเรียนรู้                      |                |               |                       |                         |                             | ✓                        |                       | 1           |
| 15. การประยุกต์ใช้                                   |                |               |                       |                         |                             | ✓                        |                       | 1           |
| 16. การแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง               | ✓              |               |                       |                         |                             |                          |                       | 1           |

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถให้เป็นตารางวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ตามตาราง 9 ดังต่อไปนี้

สรุปได้ว่า คำว่า การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (self-directed learning) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ให้เกิดขึ้น การวางแผนในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการสะท้อนผลการเรียนรู้และประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการทำงาน และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การสะท้อนผลการเรียนรู้

### วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้

Dixon (2011) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าหมายถึง การสร้างความสามารถของกลุ่มคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

McCauley และ Van Velsor (2004) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่า หมายถึง การพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น (Creating Alignment) และการคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining Commitment) ต่องานและองค์กร

Key และ Wolfe (1990) ให้ความหมายของบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership Role) ว่าเป็นบทบาทของทุกคน ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งและไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้หมายถึง วิธีการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้และกำหนดทิศทาง พัฒนาแนวทางสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำ ได้ศึกษาเอกสารทางวิจัยภายในประเทศ และต่างประเทศ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Astin และ Astin (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership Development) มีหลักการพื้นฐานคือ

1. แบบครอบคลุม (Inclusive) คือ ถูกรวบรวมแบบให้เสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เข้าร่วมทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่ และมีกระบวนการพัฒนาที่ครอบคลุมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

2. ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นตำแหน่ง

3. นำเสนอคุณค่าของความเท่าเทียม ความยุติธรรม การรู้จักตนเอง การให้อำนาจตนเอง การร่วมมือ ความเป็นพลเมือง และการบริการ

4. การบริการช่วยทำให้นักเรียนพัฒนาความสามารถเรื่องภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีการประสานงานกัน การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการสร้างความหมายของประสบการณ์ชีวิต

5. ในขณะที่ถูกรวบรวมแบบเพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจการนักเรียนอำนวยความสะดวกทางการพัฒนาภาวะผู้นำในนักเรียน ผู้จัดทำตระหนักได้ว่า รูปแบบนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับผู้บริหารทางการศึกษาหรือนักเรียนผู้ที่ต้องการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้

6. เป็นเพียงหนึ่งในแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในหลาย ๆ แบบที่เป็นไปได้ ผู้นำไปใช้ อาจนำไปปรับปรุงให้เข้ากับพันธกิจของหน่วยงานหรือประสบการณ์ของผู้ใช้ จุดมุ่งหมายของแนวคิดมี 2 ข้อ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนรู้จักตนเอง โดยเข้าใจความสามารถพิเศษ คุณค่า และความสนใจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะส่งผลให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้นักเรียนมีความสามารถของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำพาตนเอง และผู้อื่นให้สามารถบริการและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 2) เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมทางบวกในสถาบันหรือชุมชน โดยการช่วยให้สถาบันหรือชุมชนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมนุษยธรรม

Rubin (2014) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งแบ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติ ในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ อีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้ นำโดยวิทยากร

Kouzes และ Posner (2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) โดยได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ

2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน (Looking Glass) การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่าง ๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบ

หลักการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้หลักการพัฒนาดังนี้

Astin และ Astin (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership Development) มีหลักการพื้นฐานคือ

1. แบบครอบคลุม (Inclusive) คือ ถูกออกแบบให้เสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้เข้าร่วมทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่ และมีกระบวนการพัฒนาที่ครอบคลุมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
2. ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นตำแหน่ง
3. นำเสนอคุณค่าของความเท่าเทียม ความยุติธรรม การรู้จักตนเอง การให้อำนาจตนเอง การร่วมมือ ความเป็นพลเมือง และการบริการ
4. การบริการ ช่วยทำให้นักเรียนพัฒนาความสามารถเรื่องภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีการประสานงานกัน การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการสร้างความหมายของประสบการณ์ชีวิต
5. ในขณะที่ ถูกออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจการนักเรียน อำนวยการทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในนักเรียน ผู้จัดทำตระหนักได้ว่า รูปแบบนี้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับผู้บริหารทางการศึกษาหรือนักเรียนที่ต้องการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้
6. เป็นเพียงหนึ่งในแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในหลาย ๆ แบบที่เป็นไปได้ ผู้นำไปใช้ อาจนำไปปรับปรุงให้เข้ากับพันธกิจของหน่วยงานหรือประสบการณ์ของผู้ใช้ จุดมุ่งหมายของแนวคิดมี 2 ข้อ คือ

6.1 เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนรู้จักตนเอง โดยเข้าใจความสามารถพิเศษ คุณค่าและความสนใจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะส่งผลให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้นักเรียนมีความสามารถของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำพาตนเองและผู้อื่นให้สามารถบริการและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.2 เพื่ออำนวยการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมทางบวกในสถาบันหรือชุมชน โดยการช่วยให้สถาบันหรือชุมชนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษยธรรม

Rubin (2014)) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งแบ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยวิทยากร

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริงๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70 : 20 : 10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ
2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ
3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่างๆ

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) กล่าวว่า หลักการ 70 : 20 : 10 เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้จริง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. 70% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-Job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่พนักงานทามีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอ และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด
2. 20% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่นซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentoring) ผ่านการสอนงาน (Coaching) และหรือการมี

โอกาสได้ติดตามห้อยตามผู้ใหญ่ไปดูงาน (Job Shadowing) รวมไปถึงการที่มีโอกาสทางงานโครงการพิเศษร่วมกับคนอื่น ๆ ด้วย

3. 10% ของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณ ที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการโดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

#### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dubrin (1995) ได้จำแนกแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำปรึกษา

McCauley (1986) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำทาย จะ กระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้นซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูลเป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึง

98 ข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

Stanford Educational Leadership Institute ได้นำเสนอวิธีการพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนายจะต้องมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้อบรมที่เป็นผู้ใหญ่ และเพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ต้องการจะเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำเนื้อหาการอบรมไปปรับใช้กับ สถานการณ์จริงและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ (Dilemmas) ที่เกิดขึ้นจริง วิธีพัฒนาได้แก่

1. ฝึกทดลองงานในสถานที่จริง (Field-Based Internship) มีการศึกษาวิจัยที่แนะนำว่าผู้ใหญ่จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อได้อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ทักษะที่จำเป็นความรู้ และกลยุทธ์การแก้ปัญหา มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ปัจจุบันโปรแกรมการให้หนังสือรับรองกับผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนมากกว่าร้อยละ 90 กำหนดให้มีการฝึกทดลองงานในสถานที่จริง

2. เรียนรู้จากปัญหา (Problem Based Learning) นักการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีรูปแบบการเรียนการสอนที่มีกิจกรรมและการประเมินผลที่มุ่งเน้นที่การฝึกการพบกับปัญหาและการแก้ปัญหา การเรียนรู้แบบท้าทายและเสมือนจริง จะทำให้นักเรียนพัฒนาทัศนคติและทักษะใหม่ๆ ทดลองกับบทบาทผู้นำที่หลากหลายและได้ฝึกฝนความมีระเบียบวินัยในตนเอง

3. ศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่ม (Cohort Group) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมที่อยู่ด้วยกัน ซึ่งทำให้เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มโอกาสที่จะร่วมงาน และสร้างการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีในการทำงาน ผลทางบวกของการเรียนรู้เป็นกลุ่มยังรวมถึงการรวมตัวและการยอมรับ การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ แรงบันดาลใจ ความสม่ำเสมอ การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถช่วยสร้างความรู้แบบกลุ่ม และปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาจากหลายมุมมอง นอกจากนี้ ยังมีหลักฐานว่าการศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่มสามารถทำให้การเรียนรู้และการจบหลักสูตรในการขอหนังสือรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนดีขึ้นอีกด้วย

4. การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือมีผู้ให้คำปรึกษา (Mentors) การใช้ระบบพี่เลี้ยงในการอบรมผู้บริหารทางการศึกษาได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน โดยทั่วไป ผู้ให้คำปรึกษาจะทำงานอยู่ในโรงเรียนที่ผู้เข้าร่วมอบรมทำงานอยู่ อย่างไรก็ตาม รูปแบบอื่นก็เป็นไปได้ ในโปรแกรมการใช้ระบบพี่เลี้ยง ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันที่จะประสานงานและมุ่งทำให้แผนการพัฒนารองเองประสบความสำเร็จ บทบาทของผู้ให้คำปรึกษาคือการชี้แนะให้ผู้เรียนค้นหากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ต้องตัดสินใจของตนเอง กระตุ้นให้มีความเชื่อมั่นตนเอง และสร้างทักษะภาวะผู้นำ โดยผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็น (a) แบบอย่าง (Modeling) (b) ครูฝึก (Coaching) (c) ค่อย ๆ ลดการช่วยเหลือเมื่อผู้ถูกให้คำปรึกษามีความสามารถมากขึ้น (Gradually Removing Support as the Mentee, s Competence Increases) (d) ตั้งคำถามและตรวจสอบเพื่อให้ผู้ถูกให้คำปรึกษาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและมีทักษะในการแก้ปัญหา (Questioning and Probing to Promote Self Reflection and Problem Solving Skills) และ (e) ให้ข้อมูลย้อนกลับและให้คำแนะนำ (Providing Feedback and Counsel)

Ronald และ Angela (2007) ได้มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำโดยใช้รูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การเข้าเรียนและอบรม
2. การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น
3. การประชุม
4. การประชุมปฏิบัติการ
5. การประชุมทีมงาน
6. การทำงานในรูปคณะกรรมการ
7. การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ
8. การประชุมของบุคลากร
9. กิจกรรมภาคสนาม
10. การเดินทางไปดูงาน
11. การอยู่ค่ายพักแรม
12. ประสบการณ์การทำงาน
13. การแลกเปลี่ยน
14. การค้นคว้าวิจัย
15. การเขียน
16. การทำงานแบบมืออาชีพ
17. ประสบการณ์
18. การเยี่ยมและการสาธิต

### 19. การทำงานในองค์กรและชุมชน

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในตนเองซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ คือ

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

2. การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึง การเล่าเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมีวุฒิความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะเสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน

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

นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542) ได้จำแนกแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์กร สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะเป็นลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลาและงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติคือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิตให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวนและติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากมีสื่อและแหล่งความรู้มากขึ้น คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร วิชาการติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอธิบายและบรรยายภาคในบางโอกาสเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการและแสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงหรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด ดังนั้น ในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงควรมีการ

เลือกใช้หลายเทคนิค วิธีประกอบกันหรือมีการบูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน  
ในที่นี้จะสรุปเทคนิคการฝึกอบรมทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ข้อมูล  
ข้อเท็จจริงและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้รับการ  
อบรม มีข้อดีคือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลา  
อันรวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็นกลุ่ม  
ย่อย ๆ จำนวน ตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือ  
ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่มีข้อดี คือ  
เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะไปสู่การได้ข้อสรุป  
หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แสดงความ  
ความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาสและ  
กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์  
หรือตัดสินคุณค่าใด ๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ข้อดี เป็นวิธีการที่  
เหมาะสม สำหรับการระดมความคิดเห็นหรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมใน  
การแสดงความคิดเห็นอย่าง เท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็น  
ซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ใน  
รูปของงานเขียน การบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาอภิปราย ภายใต้การ  
แนะนำ ของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะ  
การวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ  
สถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการ  
วิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้  
ซึ่งกันและกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับการ  
อบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปราย  
และการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรม  
ได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง มีข้อดี คือ ผู้รับการ  
อบรมได้เรียนรู้ด้วย การทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติ  
และเกิดความมั่นใจในตนเอง มากขึ้น

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการกระทำหรือประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับการอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการตลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึก ความสะเทือนใจ โดยการใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การติชม ให้ผู้รับการอบรมมีการสะท้อนกลับ (Reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลอง ปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การ ฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้า หลังจาก ฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการอบรมทดลองทำตาม มีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้มากขึ้น

จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีจากนักวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยได้ประยุกต์เอาแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวไปเป็นกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 26 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การสัมมนา (Seminar)
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

#### 1. การฝึกอบรม (Training)

ความหมายของการฝึกอบรม

นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ รวมถึงทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใดให้แก่ผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้ เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบันกระบวนการฝึกอบรม (The Training Process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดให้เกิดทักษะ แนวคิด กฎเกณฑ์หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มผลการทำงานของบุคคลหรือเป็นกระบวนการฝึกหัดงานขององค์กร แก่พนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในเทคนิคต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มีประสบการณ์ และมีการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อ

การปฏิบัติงาน ของพนักงานการฝึกอบรมและการสนองตอบ (Training and Responsiveness) การฝึกอบรมนั้นมุ่งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรในอนาคต

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบที่เฉพาะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ทอง ทองเต็ม (2553) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ อันประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge-K) ความเข้าใจ (Understanding-U) ทักษะคติ (Attitude-A) และทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน (Skills-S)

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีการคาดหวังว่าหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมบุคลากรจะสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนเองให้สูงขึ้น การฝึกอบรมในองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

Wexley and Latham (1991)

1. เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล (Self-awareness) หมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างปรัชญาในการทำงานที่ยึดถือสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง การทำความเข้าใจบุคคลอื่นทั้งในด้านทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองและการกระทำของตนเองที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล (Job Skills) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร และทักษะในการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. เพื่อสร้างแรงจูงใจของแต่ละบุคคล (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นให้แต่ละบุคคลเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

ประเภทของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะเป้าหมาย เช่น

1.1 การฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวการปฐมนิเทศและการเสริมทักษะงานสำหรับผู้แรกเข้าทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริงที่เป็นงานถาวร

1.2 การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขและให้การรักษาคือของพนักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม

1.3 การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมและปรับปรุงเรียกว่า “อัปเกรดดิ้ง (Upgrading)” รวมทั้งขยายทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน

1.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของพนักงานให้กว้างขวางและรอบด้านขึ้น รวมทั้งการเตรียมตัวพนักงานในการรับตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งสูงขึ้น

2. แบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน การแบ่งตามหลักสูตรของหน่วยงาน เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ ความปลอดภัยในงานด้านเทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ เตรียมเป็นหัวหน้างาน นักบริหารโครงการพิเศษ รวมทั้งอบรมขณะปฏิบัติงานการสอน งานการหมุนเวียน งานการศึกษา และเรียนงาน การพัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่ใช้ประกอบในการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมแบบใดจะใช้กิจกรรมในการฝึกอบรมคล้ายกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และเทคนิคของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมกิจกรรมที่สำคัญมีดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture)

2.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

2.3 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)

2.4 การสาธิต (Demonstration)

2.5 การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion)

2.6 การประชุมกลุ่ม (Syndicate)

2.7 กรณีศึกษา (Case Study)

2.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming)

2.10 การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)

2.11 กิจกรรมการเรียนรู้ (Game)

2.12 การสอนงาน (Coaching)

2.13 ใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Learning)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาผ่านการทำกิจกรรม เพื่อพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติซึ่งรวมถึงการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถและความชำนาญเฉพาะตัวที่สูงขึ้น ซึ่งการกระบวนการเทคนิคในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

## 2. การสัมมนา (Seminar)

### ความหมายของการสัมมนา

ราชบัณฑิตยสถาน (2536) ได้อธิบาย ความหมายของการสัมมนาว่า หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งผลของการสัมมนา ถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตาม หรือไม่ก็ได้

ทวีป อภิสัท (2536) การสัมมนา คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา ผลจากการสัมมนา จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดี สร้างความชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในเรื่องที่สัมมนากันนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547) กล่าวว่า คำว่า “สัมมนา” เป็นศัพท์บัญญัติทางวิชาการ (Technical Term) ที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ทางการศึกษาได้บัญญัติขึ้นเพื่อใช้แทนศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Seminar” มาจากคำสมาสระหว่างคำว่า สำ (ร่วม)+มน (ใจ) แปล ตามรูปศัพท์ว่า ร่วมใจ ซึ่งเป็นคำศัพท์บัญญัติที่มีลักษณะเดิมคือมีเสียงไพเราะ น่าฟังและมีลักษณะใกล้เคียงกับศัพท์ที่ใช้ในภาษาอังกฤษ มากทั้งด้านเสียงและความหมาย จึงทำให้คำว่า “สัมมนา” เป็นคำที่คนทั่วไปรู้จัก และเข้าใจอย่างแพร่หลายในเวลาอันรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การสัมมนา หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการ ร่วมกลุ่มกันเพื่อการพูดคุย อภิปราย แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างทีมงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้

## 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

หทัยา อินทร์เชิง (2559) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรม ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการประชุม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม นั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการฝึกอบรมนี้เน้นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎีและด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้นั้นมาปฏิบัติในสถานการณ์ทำงาน อันแท้จริงของเขาได้ ผู้รับผิดชอบการอบรมมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เตรียมการประชุม เพื่อการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่การประชุม ขั้นต้น ออกหนังสือเชิญประชุมให้เป็นที่เรียบร้อย และจัดบันทึกพร้อมจัดทำรายงานการประชุม
2. ดูแลการจัดสถานที่ประชุมให้เรียบร้อย
3. เตรียมการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องของเอกสารที่จะต้องทำให้เสร็จ ก่อนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ โครงการกำหนดการหนังสือเชิญวิทยากรทั้งภายใน ภายนอก รวมถึงผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ และผู้ให้การสนับสนุน
4. เตรียมเอกสารและเครื่องมือเครื่องใช้ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น

5. เตรียมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินการ
  6. เตรียมทำหนังสือขออนุมัติงบประมาณ
  7. ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเงิน งานพัสดุ และวิทยบริการ
  8. เตรียมร่างคากล่าวเปิด-ปิด การสัมมนา
  9. เตรียมหนังสือขออนุญาตใช้สถานที่ ขอยืมวัสดุ-อุปกรณ์จากแผนกต่าง ๆ หรือจากหน่วยงานอื่น
  10. เตรียมทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดอบรมทั้งหมด
  11. เตรียมเอกสารทำเรื่องเบิกจ่ายเงิน (ส่งคืนเงินกรณีมีเงินเหลือ)
1. P คือ Plan (การวางแผน) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ เช่น การวางแผน ขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยต้องมีการแบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ
- 1.1 ขั้นตอนก่อนการจัดโครงการฝึกอบรมฯ
  - 1.2 ขั้นตอนการดำเนินงานระหว่างการจัดโครงการฝึกอบรมฯ และ
  - 1.3 ขั้นตอนหลังการจัดโครงการฝึกอบรมฯ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนก็ต้องแยกย่อยตามแผนและงานที่ได้กำหนดไว้
2. D คือ Do (ปฏิบัติ/ลงมือทำ) หมายถึง การปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ไว้ เช่น ขั้นตอนก่อนการจัดโครงการฝึกอบรมฯ ประกอบไปด้วย การวางแผน การจัด โครงการ (สำรวจหัวข้อและประเด็นสำคัญต่างๆ/ทรัพยากรในด้านบุคคล) การเขียนโครงการ การตั้ง คณะกรรมการในการดำเนินการ ขั้นตอนในการเตรียมงาน และสรุปผลก่อนการดำเนินงาน ซึ่งหาก ปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอนที่วางแผน ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามขั้นตอน
- 3 C. คือ Check (การตรวจสอบ) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนแรกว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างการปฏิบัติการหรือไม่ เพราะหากเกิดปัญหาจะทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานลดลง ดังนั้น ขั้นตอนของการการนำไปปฏิบัติ (Do) ปฏิบัติ ดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ การติดตาม (Check) ตรวจสอบติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลกระบวนการทำงานว่าเป็นไปตามแผนทำงาน และเป้าหมาย การวางแผน (Plan) กำหนดเป้าหมายและกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการ การดำเนินการ (Act) ดำเนินการปรับปรุง สมรรถนะของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง Act Plan Check Do ตรวจสอบจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงปัญหา

และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการ ดำเนินงาน เช่น ห้องประชุมมีขนาดไม่เพียงพอต่อผู้เข้าอบรม หรือ เกิดสถานการณ์ที่ไม่ปลอดภัยต่อผู้ เข้าอบรม (เช่น การปิดถนน เป็นต้น)

4. A คือ Act (การปรับปรุง) หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หลังจาก การตรวจสอบ คือ เมื่อทราบถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นหลังจากการตรวจสอบ คือ เมื่อทราบถึง สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ต้องมีวิธีการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ปัญหาเกิด ซ้ำอีกในอนาคต เช่น ขนาดห้องประชุมไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าอบรมฯ ทำการแก้ไขปัญหาโดยการ ย้ายห้องประชุมที่มีขนาดใหญ่กว่าหรือแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมให้เพียงพอกับขนาดของห้อง หรือในกรณี เกิดเหตุการณ์ที่น่าไว้วางใจจะทำให้จำนวนของผู้เข้าอบรมน้อยลง แก้ไขปัญหาโดยการให้ความ มั่นใจกับผู้เข้าอบรมฯ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนการเตรียมการดำเนินงาน

1. การประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมการอบรมโครงการเชิงปฏิบัติการทราบ เช่น การส่งหนังสือ ประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ/โบว์ลาร์ หน้าเว็บไซต์ขององค์กร/หน่วยงานและอีเมล การประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook และ Line เป็นต้น

2. ติดต่อประสานงานกับวิทยากร ที่จะมาให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมทั้งวิทยากร หลัก และวิทยากรสำรอง (บรรยายและปฏิบัติ) ด้วยวาจาหรือติดต่อผ่านทางอีเมลก่อน พร้อมทั้งชี้แจง รายละเอียด วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการจัดการอบรมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมถึง วัน เวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม หัวข้อที่จะให้วิทยากรบรรยายทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และ กำหนดการเบื้องต้น เพื่อให้วิทยากรสามารถเตรียมตัวล่วงหน้า

3. ทำหนังสือเชิญวิทยากรและขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของวิทยากรพร้อมกับส่ง กำหนดการอบรม โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้วิทยากรเป็นลายลักษณ์อักษร

4. ประสานงานกับวิทยากรเพื่ออำนวยความสะดวก เช่น ด้านการเดินทาง ที่พัก และอื่นๆ

5. ติดต่อประสานกับทางที่พัก/โรงแรม เพื่อสอบถามอัตราค่าที่พัก รวมถึงการออกไป เสนอราคาที่พัก/โรงแรมต่อกัน (สำหรับผู้เข้าอบรม)

6. ทำหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมอบรม โครงการอบรมปฏิบัติการไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น เช่น อธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการ โรงเรียน คณบดี โดยมีเอกสารแนบดังนี้

6.1 หนังสืออนุมัติ

6.2 หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมอบรม โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเรียนถึง ผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

6.3 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ  
โครงการ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมการอบรม ระยะเวลา  
สถานที่ ค่าลงทะเบียน ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นตอนการดำเนินการระหว่างโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนการลงทะเบียน

1. แบ่งผู้เข้าอบรมตามจำนวนกลุ่มให้เท่ากัน
2. เรียงรายชื่อตามตัวอักษร
3. ใช้สัญลักษณ์สีมาช่วยในการแบ่งกลุ่ม ลงทะเบียน และวิทยากร

เพื่อความสะดวกในการดูแลและการจดจำกลุ่มของผู้เข้าอบรม

ขั้นตอนการดำเนินการหลังการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. รายงานผู้บังคับบัญชา (หัวหน้าภาควิชาฯ)
2. รายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น งานคลังและงานพัสดุ (เบิกจ่ายเงิน,  
เอกสาร การเบิกเงิน เป็นต้น) ตามระเบียบงานคลังและงานพัสดุ
3. ประชุมสรุปผลการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ (ในที่ประชุม)
  - 3.1 รายรับ-รายจ่าย
  - 3.2 วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย (แบบสอบถาม)
  - 3.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการ  
ประชุมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการประชุม นั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

ความหมายของโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับ  
แต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ 1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units)  
ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษ หรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล 2. โปรแกรม  
หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planed Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์  
โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ 3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planed  
Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Boyle (1981) และ Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ  
หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรม

ต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Tyler (1986) ได้ให้ความหมาย ของโปรแกรมว่า คือ โครงร่างของงานที่จะกระทำ หรือการจัดเตรียมแผนงานที่จะทำ หรือชุดเหตุการณ์ที่รวบรวม ไว้ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมทุกอย่างที่กระทำ ในค่ายหรือศูนย์ต่าง ๆ เป็นต้น

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุณา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็น ในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญ์ มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อน ร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

กล่าวโดยสรุปโปรแกรม หมายถึง การวางแผนออกแบบรูปแบบกิจกรรม ตามลำดับ ขั้นตอนโดยมีการดำเนินงานอย่างมีระบบ และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### ประเภทของโปรแกรม

Boyle (1981) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) โปรแกรมเชิงพัฒนา (Development Programs) เน้นระบุปัญหาของกลุ่มคน ชุมชนที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทาง สังคม จุดเริ่มต้นของโปรแกรมเกิดในสถานการณ์ที่คลุมเครือ มักไม่ทราบสาเหตุปัญหาที่แท้จริง แต่ทุกคนเห็นพ้องว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ใช้ความรู้เป็นเครื่องมือนำไปสู่การแก้ปัญหา เป้าหมายของโปรแกรมเน้นเรื่อง องค์ความรู้ เจตคติ ทักษะความชำนาญ ในการประเมินถือว่า กลุ่มคน หรือชุมชนพัฒนาขึ้นในทางใดทางหนึ่งถือเป็นผลคุ้มค่าของการพัฒนาเชิงโปรแกรมในการ กำหนด วัตถุประสงค์เชิงพัฒนาเน้นวัตถุประสงค์ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก 2) โปรแกรม เชิงสถาบัน (Institutional Program) เน้นการพัฒนาปรับปรุงตัวบุคคลให้ก้าวหน้า เน้นการสอน เนื้อหาพื้นฐานทางด้านวิชาการ (Discipline) การกำหนดวัตถุประสงค์เน้น

วัตถุประสงค์จากความรู้ ในวิทยาการ เป็นโปรแกรมที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่ชัดเจน มีการลำดับ จัดวางเนื้อหาเป็นไปตาม หลักวิชา การประเมินผลมุ่งวัดที่ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา มีวัตถุประสงค์ เพื่อวัดการพัฒนา ส่วนบุคคล กิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการเรียนการสอน 3) โปรแกรม เชิงสารสนเทศ (Informational Program) เน้นการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ระหว่างผู้จัดโปรแกรม กับผู้เรียนผ่าน ระบบสารสนเทศ เน้นข้อมูล ความรู้ที่มาจากการวิจัยกฎหมาย มาตรการใหม่ ๆ วิธีการใช้ความรู้เน้น การถ่ายโอนเนื้อหาสาระที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ทันที การประเมินเน้นที่ จำนวนผู้เรียน และปริมาณของสารสนเทศที่เผยแพร่ออกไป

#### องค์ประกอบของโปรแกรม

Woodcock และ Francis (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา โครงสร้าง และการวัดและประเมิน

Yost และ Plunkett (2009) และ Armstrong (2010) สรุปองค์ประกอบของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม กระบวนการพัฒนาและวิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินโปรแกรม

Funnell และ Rogers (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า ประกอบด้วย สถานการณ์ วัตถุประสงค์ แนวคิด/ทฤษฎีที่ใช้พัฒนา กระบวนการ/วิธีการพัฒนา และการวัดและ ประเมินผล

Fink (2015) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ แนวคิด/ทฤษฎี กิจกรรม/วิธีการ และการประเมินผล

ปริญญามีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วม ของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของ ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผล โปรแกรม

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบของโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และการวัดและประเมินผล

บุญช่วย สายราม (2559) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้าง ทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้าน การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมายของ

โปรแกรม ทรัพยากร กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา/วิธีการเสริมสร้าง  
และการประเมินผล

ตาราง 10 สัณเฑาะระห้องค้ประกอบของโปรแกรม

| องค์ประกอบของโปรแกรม           | Yost และ Plunkett (2009)<br>และ Armstrong (2010) | Funnell and Rogers (2011) | Fink (2015) | ปริญญา มีสุข (2552) | สุวิทย์ ยอดสละ (2556) | บุญช่วย สายงาม (2559) | ความถี่ |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| 1. สภาพปัญหา                   |                                                  |                           |             | ✓                   |                       |                       | 1       |
| 2. หลักการ/เหตุผล              | ✓                                                | ✓                         | ✓           |                     | ✓                     | ✓                     | 5       |
| 3. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย       | ✓                                                | ✓                         | ✓           | ✓                   | ✓                     | ✓                     | 6       |
| 4. แนวคิดการพัฒนา              |                                                  | ✓                         |             |                     |                       |                       | 1       |
| 5. แนวทาง/วิธีการพัฒนา         | ✓                                                | ✓                         |             |                     | ✓                     | ✓                     | 4       |
| 6. โครงสร้าง                   |                                                  |                           |             | ✓                   | ✓                     |                       | 2       |
| 7. เนื้อหาสาระสำคัญ            | ✓                                                |                           |             | ✓                   | ✓                     |                       | 3       |
| 8. สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ทรัพยากร |                                                  |                           |             | ✓                   |                       | ✓                     | 2       |
| 9. คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโปรแกรม |                                                  |                           |             | ✓                   |                       |                       | 1       |
| 10. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม |                                                  |                           |             | ✓                   |                       |                       | 1       |
| 11. กิจกรรมการเรียนรู้         |                                                  |                           | ✓           |                     |                       | ✓                     | 2       |
| 12. การวัดและประเมินผล         | ✓                                                | ✓                         | ✓           | ✓                   | ✓                     | ✓                     | 6       |

## บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัย ถนนเลียบเมืองมหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลแวงน่าง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ดังนี้ เมืองมหาสารคาม, แกดำ, โกสุมพิสัย, กันทรวิชัย, เชียงยืน, บรบือ, นาเชือก, พยัคฆภูมิพิสัย, วาปีปทุม, นาตุน, ยางสีสุราช, กุดรัง และชื่นชม มี อาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดขอนแก่น

### 2. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาช่วงชั้น 3 และ 4 ซึ่งอาศัยอำนาจในมาตรา 5 และ 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ.2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ.2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

#### 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่บริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สู่ความเป็นสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

#### 2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

2.2.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

2.2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม การบูรณาการการจัดการศึกษา และเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

### 2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

2.3.1 ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย มีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.3.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

2.3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2.3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

2.3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

2.3.6 มีการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.7 มีงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

### 2.4 กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2559 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 5 เร่งรัดวินัยเข้มแข็ง วิชาการเข้มข้น บนความพอเพียง

### 2.5 จุดเน้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กำหนดจุดเน้นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

### 1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ สู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

- 1) นักเรียนระดับมัธยมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 2) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3
- 3) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษา มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม
- 4) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบการอาชีพต่าง ๆ (ผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สุจริตในอนาคต
- 5) นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร อย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสม ตามช่วงวัย

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคี ปกป้อง สำนึก รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

- 1) นักเรียนมัธยมศึกษาไม่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
- 2) นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง
- 3) นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

- 1) เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ตามหลักวิชา
- 2) เด็กด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน
- 3) นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

4) นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว  
สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น  
และการศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

5) เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ  
ได้รับการคุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

6) เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะ  
การเรียนรู้ตลอดชีวิต

## 2. ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะใน  
การสอน อย่างมีประสิทธิภาพ

1) ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบ  
ต่าง ๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็น  
รายบุคคล

2) ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบ  
สารสนเทศและ การสื่อสารอย่างเหมาะสม

3) ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ  
ตามความพร้อมของโรงเรียน

4) ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

5) ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

6) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู  
การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มี  
ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2.3 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.4 องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและ  
สรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

## 3. ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ  
โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1) โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรง ร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตามตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทุกระดับ ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมให้  
ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมการระดม  
ทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 2.6 ค่านิยม (Value)

SESAO26 (Secondary Educational Service Area Office 26)

S = Service mind จิตบริการ

E = Effectiveness ทำงานมุ่งประสิทธิผล

S = Smart ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

A = Accountability มีความรับผิดชอบ

O = Okay ข้อตกลงในการยกระดับคุณภาพการศึกษาระหว่างเขตพื้นที่กับ  
สถานศึกษา

2 = Two Ways Communication สื่อสารสองทาง (ระหว่างเขตพื้นที่กับ  
สถานศึกษา)

6 = Six Networks การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจและร่วมมือกัน  
เป็น 6 สหวิทยาเขต

## 2.7 นโยบายผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1) น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมาพัฒนาศักยภาพของครู บุคลากรและนักเรียน

2) ยกระดับคุณภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ

3) ยกระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) วางรากฐานองค์ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญในการเป็นพลเมืองของ ประชาคมอาเซียน

4) ยกระดับคุณภาพของผู้เรียนทุกคน ให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบ ทุกประการและมีสมรรถนะสำคัญครบทุกด้าน

5) ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกกลุ่มสาระ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงขึ้นร้อยละ 3

6) พัฒนากลไกในการบริหารจัดการใหม่ บริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนใช้หลักธรรมาภิบาลและการประกันคุณภาพภายใน

7) พัฒนาสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ SBM

8) ยกระดับมาตรฐาน สนับสนุน ส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและจัดการ เรียนการสอนอย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

9) พัฒนาการอ่านของนักเรียนที่อ่านไม่ได้ เขียนไม่ได้ และอ่านไม่คล่อง เขียนไม่ได้

10) ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 11 ข้อมูลจำนวนนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2563 จำแนกตามเกณฑ์การกำหนดขนาดโรงเรียน

| ลำดับ | ขนาด      | จำนวนโรงเรียน | จำนวนบุคลากร | จำนวนนักเรียน |
|-------|-----------|---------------|--------------|---------------|
| 1     | เล็ก      | 21            | 483          | 4159          |
| 2     | กลาง      | 6             | 348          | 5347          |
| 3     | ใหญ่      | 4             | 437          | 7643          |
| 4     | ใหญ่พิเศษ | 4             | 799          | 13412         |
|       |           | 35            | 2,067        | 30,561        |

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

พิมพ์ลัญช์ นันทยทวิกุล (2557) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับพฤติกรรมการสอนของครู โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี ด้านการวิจัยในชั้นเรียน ด้านการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามลำดับ 3) ระดับประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการให้ความเป็นธรรม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ด้านบุคลิกลักษณะครู ด้านการควบคุมชั้นเรียน ด้านบรรยากาศชั้นเรียน ด้านการใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ ด้านการใช้กลวิธีสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ 4) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับพฤติกรรมการสอนของครูมีความสัมพันธ์กันกับระดับประสิทธิภาพการสอนของครู ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) ระดับพฤติกรรมการสอนของครูทุกตัวแปรส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรต้นระดับพฤติกรรมการสอนของครูสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับประสิทธิภาพการสอนของครู ได้ร้อยละ 87.01 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ทั้งนี้ตัวแปรต้นระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับประสิทธิภาพการสอนของครูได้ร้อยละ 81.76 6) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อการบริหารจัดการชั้นเรียน

กนกพร สมปราชญ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ และมีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบเหล่านี้เพิ่มเติม หลังจากนั้นมีการสำรวจเพื่อตรวจสอบโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก 61 ตัวบ่งชี้ โดยเรียงลำดับค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลักจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 6) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท 7) ความยืดหยุ่น 8) จริยธรรมด้านความพอเพียง 9) การบูรณาการ ตามลำดับ

สมชาย เทพแสง (2559) ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย หมายถึง ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการสอนงาน ภาวะผู้นำการเรียนรู้ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเรียนรู้ทุกด้านร่วมกัน พยากรณ์การจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ได้ร้อยละ 84.0 โดยภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการสอนงานมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ตามลำดับ

ประภาพร หาญสุริย์ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ โดยมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.757-0.951 องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม และองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ดังต่อไปนี้ 1) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ 2) การเรียนรู้เป็นทีม 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับบริบท 4) ความยืดหยุ่น 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและการวิจัย 6) การบูรณาการ 7) ความคิดสร้างสรรค์ และ 8) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ และ

ได้สังเคราะห์องค์การนวัตกรรมได้ 7 องค์ประกอบได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมที่ท้าทาย 2) กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม 3) โครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น 4) ทีมนวัตกรรม 5) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 6) การสื่อสารและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ 7) วัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม

พิเชษฐ์ จันทะศิลา (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่ระดับพฤติกรรมสูงสุดได้แก่ ความพอเพียง รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการปฏิบัติงาน และด้านที่มีการดำเนินงานต่ำที่สุดคือ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุดได้แก่ การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน รองลงมาได้แก่ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุนและด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล 2) โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาได้ค่าไคส์แควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 38.811 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ(P-value) เท่ากับ 0.1581 แสดงให้เห็นว่าค่าไคส์แควร์ไม่นัยสำคัญทางสถิติ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEM) เท่ากับ 0.020 ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (REMR) เท่ากับ 0.070 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (TLI) เท่ากับ 0.997 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง 0.761-0.909 สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 2) ความยืดหยุ่น 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การบูรณาการ 6) การเรียนรู้เป็นทีม 7) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท 8) ความพอเพียง 9) ความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับและส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาเท่ากับ 0.883 หรือร้อยละ 88.30

จุลศักดิ์ ก๊อกพิมพ์ (2561) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนางานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 : การวิเคราะห์หุระดับ พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้เป็นทีม ความยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

และการบูรณาการ 2) พฤติกรรมการสอนของครูโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดทำแผนการสอนและการเตรียมการสอน การบริหารจัดการชั้นเรียน การจัดการเรียนสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และการวิจัยในชั้นเรียน

3) ประสิทธิภาพการพัฒนาวิชาชีพครู โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ความร่วมมือในองค์กร การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียน ความสามารถในการสอนเนื้อหาของหลักสูตรเฉพาะได้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู 4) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับพฤติกรรม การสอนของครูมีความสัมพันธ์กันกับระดับประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครู ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) พฤติกรรมการสอนของครูด้านการจัดทำแผนการสอนและการเตรียมการสอน และด้านการจัดการเรียนสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรต้นระดับ พฤติกรรมการสอนของครูสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครูได้ร้อยละ 20.60 ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครูได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ตัวแปรต้นระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับประสิทธิผลการพัฒนาวิชาชีพครูได้ร้อยละ 95.50

6) ปัจจัยภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครู ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลต่อการจัดทำแผนการสอนและการเตรียมการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 32 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 3) การบูรณาการจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 4) การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ 5) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และ 6) การเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ผลการประเมินพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

อภิศุญารัศมี ประราศี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) กล้าคิดสร้างสรรค์มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และความละเอียดลออในการคิด 2) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองมี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง การกำหนด จุดมุ่งหมายในการเรียนรู้การวางแผนการเรียนรู้และการแสวงหาแหล่งวิทยาการ 3) การเรียนรู้เป็นทีม มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ การสื่อสารของทีมงาน ความสามารถของทีมงาน การสร้างการเรียนรู้และกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการสนับสนุน งบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม 5) การบูรณาการความหลากหลาย มี 3 ตัว บ่งชี้ คือ การบูรณาการ ทางความคิดการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ และสร้าง องค์ความรู้ใหม่ 6) การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบท มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกัน ผลการประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำ การเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) เนื้อหา สำคัญของโปรแกรม 3 Module 2) โครงสร้างของโปรแกรมกำหนดสัดส่วนการพัฒนา 70:20:10 คือ ร้อยละ 70 ฝึกประสบการณ์ในงานฝึกประสบการณ์นอกเหนือจากงาน ร้อยละ 20 และใช้กระบวนการ PLC /การให้ข้อมูลย้อนกลับและ ร้อยละ 10 เป็นการฝึกอบรม 3) วิธีการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วยกิจกรรมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสรุปองค์ความรู้และ 4) ระยะเวลาในการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การฝึกอบรม ระยะที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงาน และระยะที่ 3 การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา 4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ผลการประเมิน ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม

อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

เกษมสันต์ แสนศิลป์ และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 จำนวน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การใช้เทคโนโลยี 3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 4) ความคิดสร้างสรรค์

ภูเบศร์ บาลชน (2563) โมเดลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น : โมเดลแข่งขันภาวะผู้นำการเรียนรู้ และ ภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง พบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น 1.1 ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ในการบริหารจัดการและเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 1.2 ระดับ ภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีถึง 5 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ ด้านความก้าวหน้า รองลงมา คือ ด้านความผูกพันต่อองค์การ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการความเสี่ยง 1.3 ระดับการเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด ขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รองลงมาคือ ด้านบรรยากาศวัฒนธรรม องค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม 2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลภาวะผู้นำการเรียนรู้กับโมเดลภาวะผู้นำ แบบร่วมพลังที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น 2.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลภาวะผู้นำการเรียนรู้กับโมเดลภาวะผู้นำ แบบร่วมพลังที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น พบว่าโมเดลทั้ง 2 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 40.254 และ 44.303 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 ค่าอัตราส่วนไค- สแควร์ต่อองศาอิสระ เท่ากับ 1.299 และ 1.429 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.1234 และ 0.0574 ค่าความ คลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.022 และ 0.092 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.013

และ 0.010 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.998 และ 0.997 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของ Trucker and Lewis (TLI) เท่ากับ 0.996 และ 0.994 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร หาญสุริย์ และกนกอร สมปราชญ์ (2561) กับนันทชัย พิมพ์สินธ์ และวัลลภา อารีรัตน์ (2562) สรุปได้ว่าค่าสถิติผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกตัว ดังนั้นโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมติฐาน 3. ผลการทดสอบอิทธิพลและการเปรียบเทียบระหว่างโมเดลภาวะผู้นำการเรียนรู้และโมเดลภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การนวัตกรรม 3.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลภาวะผู้นำการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น จากการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล พบว่ามีขนาดอิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ 0.805 และ 0.831 โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบร่วมพลังสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น ได้ร้อยละ 64.80 ( $R^2 = 0.648$ ) และ 69.10 ( $R^2 = 0.691$ ) ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์การแข่งขันระหว่างโมเดลภาวะผู้นำการเรียนรู้และโมเดลภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น เมื่อพิจารณาการค่าดัชนีการเปรียบเทียบโมเดล พบว่าโมเดลภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง ( $AIC = 6305.259$ ,  $BIC = 6564.678$ ) มีค่าดัชนีการเปรียบเทียบโมเดลที่ดีกว่าโมเดลภาวะผู้นำการเรียนรู้ ( $AIC = 6826.940$ ,  $BIC = 7086.359$ ) แสดงว่าโมเดลภาวะผู้นำแบบร่วมพลังเป็นโมเดลที่สามารถอธิบายการเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่นได้ดีกว่าโมเดลภาวะผู้นำการเรียนรู้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

Greiter (2013) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในประเทศออสเตรียพบว่า มีการสร้างเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลงหรือ Learn designers ในฐานะผู้นำครูในออสเตรียซึ่ง Tanja Westfall Greiter ได้รับการมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาการเรียนรู้ขึ้นในปี 2008 ซึ่งเป็นปีแห่งการปฏิรูปโรงเรียนออสเตรีย ในช่วงเริ่มต้นประกอบด้วย 67 โรงเรียน ภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) Team Learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 2) Technology (เทคโนโลยี) 3) Innovative Learning (การมีนวัตกรรมการเรียนรู้) 4) Instruction Development (การพัฒนาการเรียนการสอน)

Halbert และ Kaser (2013) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในประเทศแคนาดา โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้สร้างขึ้นจากประสบการณ์ของผู้ออกแบบและผู้นำในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยวิกตอเรีย ภาวะผู้นำการเรียนรู้ออกแบบมาจาก 7 รูปแบบผู้นำที่แตกต่างกันซึ่งนำมาจากงานวิจัยต่างประเทศและกรณีศึกษา

โปรแกรมถูกออกแบบมาเพื่อสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นและกระบวนการในการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการวิจัยเป็นฐานความรู้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้มีส่วนในการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการสร้างเชื่อมั่นให้ตนเองปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ของตนเองโดยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

Salavert (2013) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้วัฒนธรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) การฝึกฝนและพัฒนาความเป็นผู้นำแบบกระจาย 3) อำนาจความสะดวกการเรียนรู้เป็นทีมของครู และ 4) การรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทำให้เกิดเงื่อนไขร่วมกันในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของครูและนักเรียนสู่ความยั่งยืน จากกลยุทธ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการเชื่อมโยงการปฏิบัติสู่การปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาและประสบการณ์ต่าง ๆ ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ สามารถสร้างขึ้นจากวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียนที่เป็นภาพสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

Christiansen และ Tronsmo (2013) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในประเทศนอร์เวย์ พบว่า ในประเทศนอร์เวย์ รัฐบาลได้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับหลักสูตรใหม่ และเพิ่มความรับผิดชอบของท้องถิ่นที่มีต่อการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา นอกจากนี้เพื่อให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น โดยหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศนอร์เวย์ จะใช้ภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษา โดยใช้การฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนั้นจะให้ครูฝึกความร่วมมือในการวางแผน รวมถึงการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาตนเอง โปรแกรมการฝึกภาวะผู้นำการเรียนรู้มีการประเมินด้วยหน่วยงานที่เชื่อถือได้ของประเทศนอร์เวย์ซึ่งประกอบด้วย 1) Shared Learning (การเรียนรู้ร่วมกัน) 2) Team Learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 3) Learning Center Leader (ผู้นำที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ) 4) Environment (สภาพแวดล้อม) 5) Evaluation (การประเมินผล) 6) Collaborative (การร่วมพลัง) จากการวิจัยพบว่า ทักษะคิดและภาวะผู้นำการเรียนรู้จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนให้ความร่วมมือในการสร้างเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนนอกจากนี้ยังมีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Owen (2013) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนที่แตกต่างกันของประเทศออสเตรเลีย ซึ่งในประเทศออสเตรเลียมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ

เรียนรู้ได้แก่ 1) การเรียนรู้ร่วมกันการสร้างการเรียนรู้ในทีม 2) ความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำในการคิดเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ 3) การมีนวัตกรรมการเรียนรู้โดยให้ชุมชนเป็นหลักในการสร้างนวัตกรรมที่เกิดการเรียนรู้ขึ้น 4) การพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติการจริงและการทดลอง 5) การประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อนำผลประเมินไปใช้ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 6) การร่วมมือร่วมพลังให้เกิดการเรียนรู้ ผลการดำเนินงานพบว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้ในประเทศออสเตรเลีย ทำให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ของชุมชนเกิดความร่วมมือร่วมพลังในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนรวมถึงการเกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

Tubin (2013) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนที่แตกต่างกันของประเทศอิสราเอล พบว่า ในประเทศอิสราเอลประสบความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้อำนาจในการกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงาน ร่วมกันปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ดังนี้ 1) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 2) Technology (เทคโนโลยี) 3) Innovative learning (นวัตกรรมการเรียนรู้) 4) Environment (สภาพแวดล้อม) 5) Evaluation (การประเมิน) 6) Collaboration (การร่วมพลัง) 7) Research (การวิจัย) 8) Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) 9) Vision (การมีวิสัยทัศน์) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีบริบทในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารสามารถมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับเงื่อนไขและทักษะที่จำเป็นในการสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ รวมถึงเป็นการเริ่มต้นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ 3) ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของนวัตกรรมที่ใช้ในการเรียนรู้เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารควรตระหนักและเข้าใจบทบาทของผู้นำการเรียนรู้ในการพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นว่าวิธีการดำเนินการวิจัยมีทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในการสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะ ผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา เป็นต้น แต่ยังไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไป เป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำในสถานศึกษา พบว่า นักวิจัยหลายท่านได้พยายามวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารไว้

หลายประการด้วยกัน ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่มีบริบทที่แตกต่างออกไป ซึ่งเป็นบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จากการสังเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้สามารถสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามได้หลายองค์ประกอบ เช่น การเรียนรู้เป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการความหลากหลาย การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

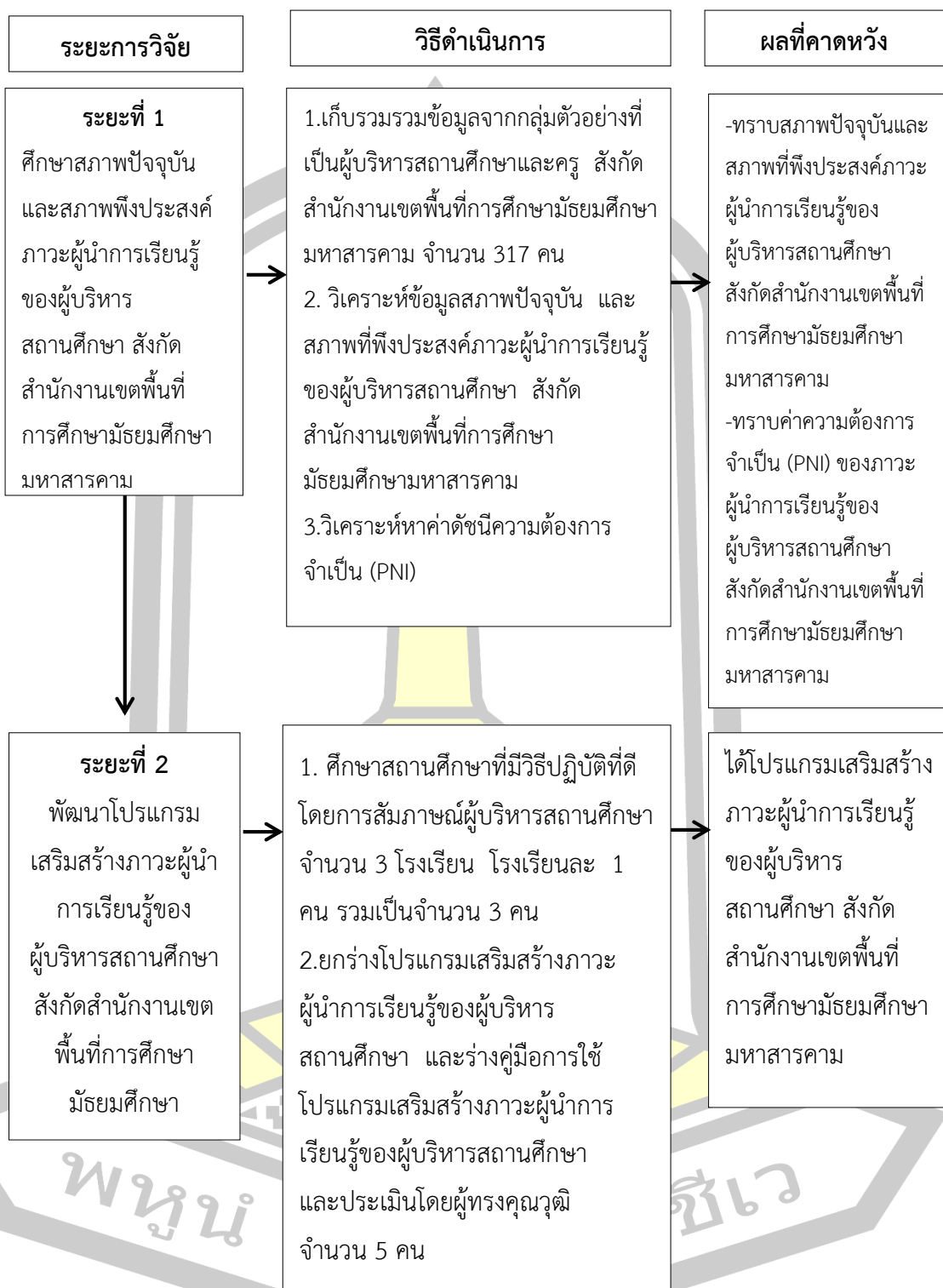
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and  
Development : R & D) แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ  
การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะการวิจัย วิธีดำเนินการ และผลที่คาดหวังแสดงดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย

## ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามมาใช้ เพื่อการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ ผู้อำนวยการ 35 คน รองผู้อำนวยการ 27 คน ครู 1,714 คน รวมเป็น จำนวน 1,776 คน และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการสุ่มดังนี้

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05

2.2.2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling Technique) และใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม

2.2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของประชากรที่สังกัดในสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน

ตาราง 12 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| ขนาดสถานศึกษา | ประชากร   |       |       | กลุ่มตัวอย่าง |     |     |
|---------------|-----------|-------|-------|---------------|-----|-----|
|               | ผู้บริหาร | ครู   | รวม   | ผู้บริหาร     | ครู | รวม |
| เล็ก          | 24        | 381   | 405   | 4             | 68  | 72  |
| กลาง          | 7         | 174   | 181   | 2             | 31  | 33  |
| ใหญ่          | 12        | 460   | 472   | 2             | 82  | 84  |
| ใหญ่พิเศษ     | 19        | 699   | 718   | 3             | 125 | 128 |
| รวม           | 62        | 1,714 | 1,776 | 11            | 306 | 317 |

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามตามกรอบการวิจัย

3.2 ศึกษาแนวคิดจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวคิดของ ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน Antonacopoulou and Bento (2003), Kohlreiser (2013), Greiter (2013), Halbert and Kaser (2013), Salavert (2013), Christiansen and Tronsmo (2013), Owen (2013), Tubin (2013), Jolonch, Martinez and Badia (2013), กนกอร สมปราชญ์ (2560) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการความหลากหลาย การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

3.3 นำประเด็นในการสำรวจสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ มาจากข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการความหลากหลาย การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

3.4 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง และขนาดของ โรงเรียน ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ที่แสดงถึงการแสดงความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทุกด้าน

3.7 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence, IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

+1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80-1.00

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพัฒนาให้ความเห็นเกี่ยวกับ ความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้าน

ภาวะผู้นำจำนวน 1 คน ด้านบริหารการศึกษาจำนวน 3 คน และด้านการวิจัยทางการศึกษา จำนวน 1 คน ซึ่งมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มี วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษา ครูผู้สอนหรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการวิจัยหรือการวัดและประเมินผลการศึกษา

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย  
ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา กศ.ด.การบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร และแผน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
2. นายวชิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา วุฒิการศึกษา ศษ.ม. (การบริหาร การศึกษา) ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล วุฒิการศึกษา ป.ร.ด. วิจัยและประเมินผล การศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร.เสถียร พะโยธร วุฒิการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการพิเศษ โรงเรียนบึงไทร พิตยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา
5. ดร.กรนันท์ วรรณทวี กศม. ป.ร.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยและประเมินผลการศึกษา

3.8 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นกับ ผู้บริหารจำนวน 10 คน และครูในสถานศึกษา จำนวน 20 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0.36-0.79 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.43-0.78

3.9 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.94 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.95

3.10 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.11 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 การส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามออนไลน์โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดำเนินการส่งแบบสอบถามตามสถานศึกษา ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 317 คน

#### 5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียนวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.3 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของของลิเคิร์ทแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

5.5 การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยอาศัยแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2553) แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.6 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ได้จากการคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิมของ นางลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (2550) ดังนี้

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

ค่า PNI<sub>modified</sub> หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามมีความหมาย ดังนี้

1. การแปลผลความสำคัญของความต้องการจำเป็นของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

1.1 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

1.2 ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

2.1 ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด

2.2 ค่า PNI ของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า PNI ของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมดแสดงถึง ความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

2.3 นำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาไปออกแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.4 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์หาความถี่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัย และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI)

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1. ขั้นตอนการ

1.1 ศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน นำมาสู่การสังเคราะห์เพื่อนำไปสู่การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1.1.1.1 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง จากหนังสือการวิจัยการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างให้ครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเรียนรู้ นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.1.1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

1.1.1.4 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

1.1.1.5 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 โรงเรียน เพื่อได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหา

การศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศดังนี้

1. เป็นโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลงานความสำเร็จทางด้านการบริหารจัดการ ในระดับภาค ระดับชาติ เป็นที่ประจักษ์และยอมรับโดยทั่วกัน ซึ่งโรงเรียนที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศในการถอดองค์ความรู้ครั้งนี้ประกอบด้วย

2.1 โรงเรียนวชิรพัฒน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียน ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนเชี่ยวชาญ

2.2 โรงเรียนพยุภคภูมิวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียน ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนเชี่ยวชาญ

2.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้อำนวยการโรงเรียน ดร.นิพนธ์ ยศดา ผู้อำนวยการโรงเรียน  
ชำนาญการพิเศษ

ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา  
จำนวน 1 คน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจงตัวบุคคล  
(Purposive Sampling)

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธี  
ปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1.3 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม)

เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้อำนวยการ  
และรองผู้อำนวยการ ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน  
ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1.4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้บริหารการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา  
ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษาตั้งแต่ระดับ  
เขตพื้นที่ขึ้นไป และมีตำแหน่งทางการบริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาขึ้นไป

1.4.2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดในระดับ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการ  
บริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าเชี่ยวชาญ

ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไป  
ได้ของโปรแกรมฯ ประกอบด้วย

1. นายสวาท ภาชา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

2. นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ

3. ดร.นิพนธ์ ยศดา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการ  
พิเศษ โรงเรียนสารคามพิทยาคม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

4. ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัย  
เชี่ยวชาญ โรงเรียนพณิชยการวิทยาการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

5 ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัย  
เชี่ยวชาญ โรงเรียนวชิรวิทย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินแบ่ง  
ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบ  
และตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเรียนรู้

แบบประเมินประกอบด้วยช่องสำหรับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณ  
ค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีคะแนนความคิดเห็นในแต่ละระดับเป็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย  
น้อยที่สุด ตามลำดับ มีสเกลที่คำนวณจากคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแปลความหมายตามเกณฑ์  
ดังนี้

ช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา อันได้คะแนนมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยประสานงานกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และดำเนินการส่งแบบ  
ประเมินโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบประเมินโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน เพื่อดำเนินการจัด

กระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

4.51-5.00 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 ความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล  
ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐานดังนี้

5.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

$N$  แทน จำนวนคนในกลุ่ม

5.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$X$  แทน คะแนนแต่ละตัว

$n$  แทน จำนวนคนในกลุ่ม

$\sum x$  แทน ผลรวม

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

|                  |                                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$        | แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)                                   |
| S.D.             | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)          |
| n                | แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง                        |
| D                | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน                              |
| I                | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์                         |
| $PNI_{modified}$ | แทน ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น |

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ สภาพปัจจุบัน  
สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมทั้ง 6 ด้าน

| ภาวะผู้นำการเรียนรู้                                  | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|-------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                       | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                             | 2.82         | 0.26 | ปานกลาง          | 4.52              | 0.41 | มากที่สุด        |
| 2. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | 2.96         | 0.18 | ปานกลาง          | 4.64              | 0.38 | มากที่สุด        |
| 3. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้              | 2.75         | 0.23 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.41 | มากที่สุด        |
| 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์                              | 2.61         | 0.33 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.40 | มากที่สุด        |
| 5. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย                        | 2.97         | 0.34 | ปานกลาง          | 4.55              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 6. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                      | 2.90         | 0.32 | ปานกลาง          | 4.57              | 0.43 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                | 2.83         | 0.28 | ปานกลาง          | 4.58              | 0.42 | มากที่สุด        |

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง  
ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                                                                          | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                                 | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1.ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน                   | 3.13         | 0.34 | ปานกลาง          | 4.45              | 0.50 | มาก              |
| 2.ผู้บริหารมีการมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน                                            | 2.92         | 0.28 | ปานกลาง          | 4.48              | 0.50 | มาก              |
| 3.ผู้บริหารมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน   | 2.69         | 0.47 | ปานกลาง          | 4.56              | 0.49 | มากที่สุด        |
| 4.ผู้บริหารมีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร                         | 2.72         | 0.45 | ปานกลาง          | 4.51              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 5.ผู้บริหารระบุเป้าหมายการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา | 2.69         | 0.46 | ปานกลาง          | 4.61              | 0.49 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                                                          | 2.83         | 0.40 | ปานกลาง          | 4.52              | 0.49 | มากที่สุด        |

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3. ผู้บริหารมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และ 5.ผู้บริหารระบุเป้าหมายการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.ผู้บริหารระบุเป้าหมายการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของ

สถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 1. ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างทีมงาน

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

| ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร                                                    | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                                       | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1.ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน                                         | 3.46         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.70              | 0.46 | มากที่สุด        |
| 2.ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอน                 | 3.17         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.66              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 3.ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน   | 2.70         | 0.46 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.49 | มากที่สุด        |
| 4.ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ                                                     | 2.73         | 0.45 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.49 | มากที่สุด        |
| 5.ผู้บริหารมีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้นวัตกรรมในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล | 2.73         | 0.45 | ปานกลาง          | 4.61              | 0.50 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                                                                | 2.96         | 0.47 | ปานกลาง          | 4.64              | 0.48 | มากที่สุด        |

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้

ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5. ผู้บริหารมีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้นวัตกรรมในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียน แต่ละบุคคล

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

| ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                             | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                                   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1. ผู้บริหารมีการสร้างแนวปฏิบัติและการจัดสภาพแวดล้อมและให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการปฏิบัติงาน      | 2.76         | 0.43 | ปานกลาง          | 4.61              | 0.49 | มากที่สุด        |
| 2. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน                                    | 3.10         | 0.30 | ปานกลาง          | 4.65              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 3. ผู้บริหารมีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและภายนอก                                | 2.55         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 4. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครู                                  | 2.70         | 0.46 | ปานกลาง          | 4.63              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 5. ผู้บริหารวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน                   | 2.77         | 0.42 | ปานกลาง          | 4.63              | 0.49 | มากที่สุด        |
| 6. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน | 2.85         | 0.36 | ปานกลาง          | 4.68              | 0.47 | มากที่สุด        |
| 7. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน                          | 2.54         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.56              | 0.50 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                                                            | 2.75         | 0.42 | ปานกลาง          | 4.63              | 0.48 | มากที่สุด        |

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2.ผู้บริหารมีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 7. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 6.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 7.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์  
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์

| ด้านความคิดสร้างสรรค์                                                                | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                      | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1. ผู้บริหารคิดแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับผู้อื่น                                              | 2.66         | 0.48 | ปานกลาง          | 4.59              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 2. ผู้บริหารกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์                                       | 2.52         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.65              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 3. ผู้บริหารผสมผสาน ความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งที่แปลกใหม่                            | 2.52         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.66              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 4. ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม | 3.30         | 0.46 | ปานกลาง          | 4.66              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 5. ผู้บริหารสามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว                                  | 2.61         | 0.49 | ปานกลาง          | 4.66              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 6. ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย                              | 2.61         | 0.49 | ปานกลาง          | 4.58              | 0.50 | มากที่สุด        |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ด้านความคิดสร้างสรรค์                                                                                      | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                                            | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 7. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่างสมเหตุสมผล                              | 2.56         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.56              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 8. ผู้บริหารคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนดำเนินงาน                                                        | 2.32         | 0.47 | น้อย             | 4.59              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 9. ผู้บริหารคิดและทบทวนอย่างละเอียดภายใต้ความครบถ้วนของข้อมูลก่อนตัดสินใจสั่งการ                           | 2.56         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.65              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 10. ผู้บริหารคิดวิเคราะห์และการประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน | 2.52         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.61              | 0.49 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                                                                     | 2.62         | 0.49 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.49 | มากที่สุด        |

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 4. ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสมข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 8. ผู้บริหารคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนดำเนินงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3. ผู้บริหารผสมผสาน ความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ ข้อ 4. ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไข ปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม และ ข้อ 5. ผู้บริหารสามารถคิดหาคำตอบของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 7. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่างสมเหตุสมผล

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านการบูรณาการความหลากหลาย

| ด้านการบูรณาการความหลากหลาย                                                                                                 | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                                                             | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1. ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริง                   | 3.34         | 0.48 | ปานกลาง          | 4.54              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 2. ผู้บริหารมีการประยุกต์แนวคิดที่หลากหลาย นำมาเชื่อมโยงสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน | 2.73         | 0.45 | ปานกลาง          | 4.56              | 0.49 | มากที่สุด        |
| 3. ผู้บริหารมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง                                                                    | 2.83         | 0.38 | ปานกลาง          | 4.55              | 0.50 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                                                                                      | 2.97         | 0.44 | ปานกลาง          | 4.55              | 0.50 | มากที่สุด        |

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1. ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2. ผู้บริหารมีการประยุกต์แนวคิดที่หลากหลาย นำมาเชื่อมโยงสัมพันธ์เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2. ผู้บริหารมีการประยุกต์แนวคิดที่หลากหลาย นำมาเชื่อมโยงสัมพันธ์เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1. ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริง

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ  
เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

| ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                                                                                                                           | สภาพปัจจุบัน |      |                  | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|------------------|-------------------|------|------------------|
|                                                                                                                                                         | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับความคิดเห็น | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
| 1. ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองในการวางแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างมีวิจารณ์ญาณ | 2.83         | 0.38 | ปานกลาง          | 4.52              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 2. ผู้บริหารมีการเรียนรู้และพัฒนา ค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อยู่เสมอ                                                                             | 3.39         | 0.49 | ปานกลาง          | 4.62              | 0.48 | มากที่สุด        |
| 3. ผู้บริหารกระตุ้นการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับใช้ในหน่วยงาน              | 2.59         | 0.50 | ปานกลาง          | 4.58              | 0.50 | มากที่สุด        |
| 4. ผู้บริหารทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอยู่เสมอ                                                                                       | 2.75         | 0.44 | ปานกลาง          | 4.56              | 0.50 | มากที่สุด        |
| โดยรวม                                                                                                                                                  | 2.89         | 0.45 | ปานกลาง          | 4.57              | 0.50 | มากที่สุด        |

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2. ผู้บริหารมีการเรียนรู้และพัฒนา ค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อยู่เสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 3. ผู้บริหารกระตุ้นการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับใช้ในหน่วยงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2. ผู้บริหารมีการเรียนรู้และพัฒนา ค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและ

วิชาชีพอยู่เสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1. ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองในการวางแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการและความสนใจของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างมีวิจารณญาณ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการสร้างสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: PNI<sub>modified</sub>) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

| องค์ประกอบภาวะผู้นำการเรียนรู้                        | D    | I    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|-------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|------------------------|
| 1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                             | 2.83 | 4.52 | 0.60                    | 3                      |
| 2. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | 2.96 | 4.64 | 0.57                    | 5                      |
| 3. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้              | 2.75 | 4.63 | 0.68                    | 2                      |
| 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์                              | 2.61 | 4.62 | 0.77                    | 1                      |
| 5. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย                        | 2.96 | 4.55 | 0.54                    | 6                      |
| 6. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                      | 2.89 | 4.57 | 0.58                    | 4                      |

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และด้านการบูรณาการความหลากหลาย ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี  
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

| การเรียนรู้เป็นทีม                                                                                        | D    | I    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|----------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงานให้มีการ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างทีมงาน                       | 3.13 | 4.45 | 0.42             | 5                          |
| 2. ผู้บริหารมีการมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถ<br>ของคนในทีมงาน                                                 | 2.92 | 4.48 | 0.53             | 4                          |
| 3. ผู้บริหารมีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม<br>ทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้<br>ร่วมกัน    | 2.69 | 4.56 | 0.70             | 2                          |
| 4. ผู้บริหารมีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน<br>ทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร                              | 2.72 | 4.51 | 0.66             | 3                          |
| 5. ผู้บริหารสร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ<br>สื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นระบบเหมาะสม<br>กับบริบทของสถานศึกษา | 2.69 | 4.61 | 0.71             | 1                          |

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเรียนรู้  
เป็นทีม เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5. ผู้บริหารสร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ  
สื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นระบบเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ข้อ 3. ผู้บริหารมีวิธีการ  
ติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และข้อ 4. ผู้บริหารมี  
การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

| การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร                                                          | D    | I    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน                                          | 3.46 | 4.70 | 0.36             | 5                      |
| 2. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอน                  | 3.17 | 4.66 | 0.47             | 4                      |
| 3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน    | 2.70 | 4.62 | 0.71             | 1                      |
| 4. ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา                                             | 2.73 | 4.62 | 0.69             | 2                      |
| 5. ผู้บริหารมีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล | 2.73 | 4.61 | 0.68             | 3                      |

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ข้อ 4. ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และ ข้อ 5. ผู้บริหารมีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี  
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

| สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                                        | D    | I    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|----------------------------|
| 1.ผู้บริหารมีการสร้างแนวปฏิบัติและการจัด<br>สภาพแวดล้อมและให้ความช่วยเหลือแก่ครูใน<br>การปฏิบัติงาน      | 2.76 | 4.61 | 0.67             | 4                          |
| 2.ผู้บริหารมีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ<br>ความปลอดภัยของผู้เรียน                                        | 3.1  | 4.65 | 0.50             | 6                          |
| 3.ผู้บริหารมีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันใน<br>องค์กรทั้งภายในและภายนอก                                    | 2.55 | 4.62 | 0.81             | 1                          |
| 4.ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ<br>จัดการเรียนรู้ของครู                                      | 2.7  | 4.63 | 0.71             | 3                          |
| 5.ผู้บริหารวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ใน<br>โรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน                       | 2.77 | 4.63 | 0.67             | 4                          |
| 6.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสื่อ<br>เทคโนโลยีต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ<br>บุคลากรในหน่วยงาน | 2.85 | 4.68 | 0.64             | 5                          |
| 7.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้ง<br>ภายในและภายนอกหน่วยงาน                              | 2.54 | 4.56 | 0.80             | 2                          |

จากตาราง 23 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3. ผู้บริหารมีการ  
สนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและภายนอก ข้อ 7.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และข้อ 4.ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ  
การจัดการเรียนรู้ของครู ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้และค่าดัชนี  
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านความคิดสร้างสรรค์

| ความคิดสร้างสรรค์                                                                                                 | D    | I    | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับความ<br>ต้องการจำเป็น |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------|
| 1.ผู้บริหารคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่ใน<br>การบริหารจัดการสถานศึกษา                                          | 2.66 | 4.59 | 0.73                    | 9                          |
| 2.ผู้บริหารกล้าแสดงออกอย่างอิสระและ<br>สร้างสรรค์                                                                 | 2.52 | 4.65 | 0.85                    | 3                          |
| 3.ผู้บริหารผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งที่<br>แปลกใหม่                                                       | 2.52 | 4.66 | 0.85                    | 2                          |
| 4.ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่ง<br>ใหม่เพื่อแก้ไข<br>ปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม                       | 3.30 | 4.66 | 0.41                    | 10                         |
| 5.ผู้บริหารมีความคิดยืดหยุ่น สามารถปรับ<br>แนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้อย่าง<br>เหมาะสมและรวดเร็ว            | 2.61 | 4.66 | 0.79                    | 6                          |
| 6.ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา<br>ได้อย่างหลากหลาย                                                        | 2.61 | 4.58 | 0.75                    | 8                          |
| 7.ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์<br>ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่าง<br>สมเหตุสมผล                              | 2.56 | 4.56 | 0.78                    | 7                          |
| 8.ผู้บริหารคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบ<br>ก่อนดำเนินงาน                                                            | 2.32 | 4.59 | 0.98                    | 1                          |
| 9.ผู้บริหารคิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูล<br>อย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ                                 | 2.56 | 4.65 | 0.82                    | 5                          |
| 10.ผู้บริหารคิดวิเคราะห์และการประเมิน<br>เนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็น<br>การตรวจสอบความถูกต้องของงาน | 2.52 | 4.61 | 0.83                    | 4                          |

จากตาราง 24 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความคิดสร้างสรรค์ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 8. ผู้บริหารคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนดำเนินงาน ข้อ 3. ผู้บริหารผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ และ ข้อ 2. ผู้บริหารกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการบูรณาการความหลากหลาย

| การบูรณาการความหลากหลาย                                                                                                           | D    | I    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริง                         | 3.34 | 4.54 | 0.36             | 3                      |
| 2. ผู้บริหารมีการนำเอาเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์ทบทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน | 2.73 | 4.56 | 0.67             | 1                      |
| 3. ผู้บริหารมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน                       | 2.83 | 4.55 | 0.61             | 2                      |

จากตาราง 25 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบูรณาการความหลากหลาย เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 2. ผู้บริหารมีการนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาสังเคราะห์ทบทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ข้อ 3. ผู้บริหารมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และข้อ 1 ผู้บริหารมีการระดม

ความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริงตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

| การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                                                                                                                                         | D    | I    | $PNI_{modified}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------|------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน               | 2.83 | 4.52 | 0.60             | 3                      |
| 2. ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาการเรียนรู้และศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาด้านตนเองและวิชาชีพอยู่เสมอ                                                                       | 3.39 | 4.62 | 0.36             | 4                      |
| 3. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงาน | 2.59 | 4.58 | 0.77             | 1                      |
| 4. ผู้บริหารทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอยู่เสมอ                                                                                                 | 2.75 | 4.56 | 0.66             | 2                      |

จากตาราง 26 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงาน ข้อ 4. ผู้บริหารทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอยู่เสมอ และข้อ 1. ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจาก

ความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตามลำดับ

โดยสรุปความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยสรุปแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา คิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนดำเนินงาน ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งแปลกใหม่ และกล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์
2. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและภายนอก ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครู
3. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นระบบเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงาน มีการทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอยู่เสมอ และมีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
5. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล
6. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาสังเคราะห์ทบทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน มีการประยุกต์แนวคิดใหม่ ๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และมีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริง

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมหาสารคาม

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการบูรณาการความหลากหลายตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 6 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมหาสารคาม โดยนำไปสัมภาษณ์ ผู้บริหาร จาก 3 โรงเรียน จำนวน 3 คน ซึ่งสถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาดังกล่าวเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถานศึกษาที่เป็นแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มีดังนี้

#### 1. การเรียนรู้เป็นทีม

“...ส่งเสริมให้ครูมีความเป็นเจ้าของงาน แบ่งเป็นกลุ่มสาระหรือเป็นหมวด ให้คิดหาวิธีการร่วมกัน แสดงถึงการมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำ ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...กระจายการทำงานเป็นกลุ่มสาระ เป็นการเปรียบเสมือนองค์กรหนึ่งที่ทำงานโดยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่ม ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี และส่งเสริมการทำงานโดยให้รางวัลครูในกลุ่มสาระ เพื่อเป็นแรงผลักดันในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเข้าใจและให้กำลังใจคณะครูอยู่เสมอ การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ มีการเตรียมตัว เตรียมใจ การทำงานจะต้องสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการทำงานให้มี

ปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการการเรียนรู้เป็นทีม ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร มีการระดมสมองกระจายการทำงานเป็นกลุ่มสาระ เป็นระบบของกลุ่มงาน มีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมทั้งภายในและภายนอก มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีม

## 2. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

“...ส่งเสริมการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคิดวิเคราะห์ และส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน โดยให้ครูที่สอนวิชาหลักให้สอนในชั้นเรียน ส่วนวิชาเสริมให้ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสอน ครูควรต้องพยายามติดตาม ศึกษา และทำความเข้าใจแนวทางและพัฒนาการที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้ครูได้ใช้สื่อเพื่อการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ ครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูมีความสามารถด้านไอทีที่จำเป็นให้มีความรู้ ทักษะ ความคิด การสื่อสาร เพื่อให้นักเรียนสามารถอยู่ได้ในสภาวะการดำรงชีวิตและการทำงาน และส่งเสริมครูให้มีการสร้างสรรค์ ในการสร้างชิ้นงาน และพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และส่งเสริมให้ครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับเด็ก โดยใช้สถานการณ์จำลอง ส่งเสริมครูโดยจัดหางบประมาณในการใช้เทคโนโลยีมาให้ครู ให้มีห้องเรียนที่ทันสมัย และผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมครูให้มีการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมครูให้มีการอบรมในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัญหาของครูสมัยเก่าที่ยังขาดการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนครูโดยจัดหางบประมาณในการใช้เทคโนโลยีมาให้ครู และส่งเสริมให้ครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน ปรับเปลี่ยนห้องเรียน ให้น่าอยู่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และมีการวางแผนการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน อำนวยความสะดวกและสนับสนุนเทคโนโลยีที่หลากหลาย และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนงานและนโยบายของหน่วยงาน

### 3. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

“...ส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางจิตใจก่อน โดยให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันให้มาก ๆ สร้างความเหลื่อมล้ำให้น้อยลง ไม่มีช่องว่างระหว่างการทำงาน พยายามเปลี่ยนมุมมองของครูใหม่ จากมุมมองของคนรุ่นเก่าให้ปรับเปลี่ยนในมุมมองของคนรุ่นใหม่ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ในการทำงานร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...จัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ ภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน ห้องเรียนให้มีความเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน ปรับทัศนคติของครูในโรงเรียนให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างความอบอุ่น ความสุขสบายใจให้กับครูผู้สอนและควรจัดบรรยากาศให้เหมาะสม เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...จัดบรรยากาศให้เหมาะสมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ให้ขวัญและกำลังใจครูในการปฏิบัติงาน มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและนักเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางจิตใจ พยายามเปลี่ยนมุมมองของครูใหม่ ปรับทัศนคติของครูในโรงเรียนให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างความอบอุ่น ความสุขสบายใจให้กับครูผู้สอน มีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง สร้างความเหลื่อมล้ำให้น้อยลง ไม่มีช่องว่างระหว่างการทำงาน ให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและนักเรียน มีส่วนร่วมในการจัดการสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรและนักเรียนเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ

#### 4. ด้านความคิดสร้างสรรค์

“...การทำความเข้าใจ ทำความรู้จักกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยศึกษารายละเอียดของสถานการณ์อย่างรอบด้าน เพื่อระบุปัญหาที่จะต้องแก้ไข สืบหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูล กำหนดกรอบของปัญหา นำประสบการณ์ที่ผ่านมาประยุกต์คิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นปัจจุบัน เช่น การแก้ปัญหาจากสถานการณ์ปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา ได้มีการจัดการเรียนการสอนโดยผ่านช่องทางออนไลน์ โดยให้ครูสื่อสารกับนักเรียนได้สะดวก และให้ครูปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย เทคโนโลยีในช่วงเวลาสั้นๆ ครูต้องมีการเตรียมความพร้อมในการสอนอยู่ตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มีการวางแผนการแก้ปัญหา คิดหาวิธีการแก้ปัญหา ตรวจสอบ ติดตาม ปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหา วางแผนการแก้ปัญหาโดยใช้ความสามารถและข้อจำกัดของบุคคล เช่น การจัดการแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ Covid ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปกครองและนักเรียนด้วยวิธีที่เหมาะสม ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดการศึกษาทางไกลที่จะเกิดขึ้น สืบหาความพร้อมการเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกในการสอน และให้คำปรึกษากับนักเรียนในการอยู่ร่วมกันในสังคม และให้ครูติดตามผลการจัดการเรียนรู้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...คิดหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการคิดแก้ปัญหาทำปัญหาให้ชัดเจน หาสาเหตุของปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา คิดหาวิธีแก้ปัญหาโดยละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติตามวิธีการแก้ปัญหา สรุปผลการแก้ปัญหา เช่น การแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบัน มีการจัดระบบการสื่อสาร ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง คอยกำกับติดตาม ดูแลช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน ให้สามารถจัดการเรียนการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ กำหนดแนวทางหรือมาตรการในการป้องกัน และต้องส่งเสริมครูให้รู้จักปรับตัว นำสิ่งแปลกใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามยุคสมัย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีการทำความเข้าใจ ทำความรู้จักกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา โดยศึกษารายละเอียดของสถานการณ์อย่างรอบด้าน มีการวางแผนการแก้ปัญหาโดยคิดอย่างละเอียดรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการ รวมถึงคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการคิดแก้ปัญหาทำให้ชัดเจน หาสาเหตุของปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา การคิดหาวิธีแก้ปัญหา มีการนำประสบการณ์ที่สะสมมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

#### 5. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย

“...ส่งเสริมครูให้มีการระดมความคิดจากทุกๆมุมมอง โดยไม่มีการตัดสินถูกผิดของสมาชิก เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจความคิดใหม่ๆและใช้ในการวางแผน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีการตั้งกรอบหรือประเมินถูกผิดขณะระดมความคิดเห็น มีการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...รับฟังความคิดเห็นของครูแต่ละคน อยู่ด้วยกันแบบกันเอง ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมครูให้มีการคิดวิจารณ์ เพื่อให้ครูกล้าคิดที่จะตัดสินใจในการทำงานที่หลากหลายที่ทำให้นักเรียนมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ครูได้คิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาจากประสบการณ์ของตัวเอง และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆตามเป้าหมายของหน่วยงาน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมความมั่นใจ กล้าคิด กล้าแสดงออกของครู และส่งเสริมครูให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ให้ครูมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนานักเรียน โรงเรียน ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นช่วยกัน โดยที่อาจจะใช้ภาษาที่เป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็นของครู เพื่อที่จะทำให้อายุากที่จะพัฒนาโรงเรียนไปด้วยกัน มีการเชื่อมโยงแนวคิดจากประสบการณ์เดิมและแนวคิดใหม่นำมาปรับใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาโรงเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการบูรณาการความหลากหลาย ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีการระดมแนวคิดที่หลากหลาย เพื่อสร้างเป็นแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ จากการระดมความคิดเห็นและจากประสบการณ์เดิมนำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

## 6. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

“...มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาการเรียนรู้ทั้งของตนเองและครู โดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล นำแนวคิดริเริ่มใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาครูครูและเปิดรับฟังความคิดเห็นของครูเป็นสำคัญ สร้างความมุ่งมั่นของตัวเองกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่ายากห่วยเทในการทำงานไปพร้อมๆกัน และใช้การสังเกตไม่ว่าจะเป็นการสังเกตเพื่อนร่วมงาน นักเรียน นำมาปรับตัวและเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่กับบุคคลนั้นได้อย่างดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มีกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน พยายามเรียนรู้ตัวบุคคลว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เรียนรู้และปรับตัวเพื่อที่จะให้สามารถทำงานร่วมกับบุคลากร ครู และนักเรียนได้ นำเอาประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านมาสร้างองค์ความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานและประเมินผลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

“...นำประสบการณ์ในการทำงานมาสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ด้วยการอยู่ร่วมกัน โดยรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน กระตุ้นการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ให้รางวัลหรือชื่นชมเมื่อบุคลากร ครู นักเรียน ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ให้กำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ สร้างพื้นที่พูดคุยกันแบบจริงใจ เคารพซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้างให้กับครูต้องมีความไว้วางใจกันในระดับหนึ่ง โดยความไว้วางใจนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดูแลสัมพันธ์ภาพอันดี ซึ่งผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบุคลากรในโรงเรียนได้ก็ต่อเมื่อให้ความเคารพและสนับสนุนต่อผู้อื่น รวมถึงเชื่อมั่นว่าครูเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอและส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง นำสิ่งที่เรียนรู้และพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 มกราคม 2564 : การสัมภาษณ์)

สรุปการสัมภาษณ์ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองโดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานอยู่เสมอ มีการนำเอา

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านมา มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการทบทวนคิดไตร่ตรอง พิจารณาสິงต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเอง และองค์กร แล้วนำผลการสะท้อนการเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

| ตัวบ่งชี้                                                                                | การศึกษา Best Practices                                                                                    | ผลการสังเคราะห์                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน                    | 1. มีการกระจายการทำงานโดยแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวด เน้นกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานเป็นกลุ่ม                | 1.มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีม มีการกระจายการทำงานเป็นกลุ่มงาน เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม |
| 2. มีการมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน                                             | 2. ส่งเสริมให้ครูมีความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน | 2. มีการมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม ให้มีความร่วมมือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีม                           |
| 3. มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน    | 3. ส่งเสริมการทำงานโดยให้รางวัลครูในกลุ่มสาระ เพื่อเป็นแรงผลักดันในการทำงาน                                | 3. มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน                                            |
| 4. มีการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร                          | 4. มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมผ่านการสื่อสาร                  | 4. สร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจน และเป็นระบบ                                                              |
| 5. สร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นระบบเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา |                                                                                                            | 4. สร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจน และเป็นระบบ มีเป้าหมายร่วมกัน                                            |

จากตาราง 27 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า

1. มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีม มีการกระจายการทำงานเป็นกลุ่มงาน เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม
2. มีการมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม ให้มีความร่วมมือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีม
3. มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
4. สร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นระบบ มีเป้าหมายร่วมกัน

ตาราง 28 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

| ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                        | การศึกษา Best Practices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน<br>2. มีการกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอน<br>3. มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน<br>4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา | 1. ส่งเสริมการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ความรู้ ทักษะ ความคิด การสื่อสาร เพื่อให้นักเรียนสามารถอยู่ได้ในสถานะการดำรงชีวิตและการทำงาน<br>2. ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน และใช้สื่อเพื่อการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ ครูกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับเด็ก โดยใช้สถานการณ์จำลอง | 1. มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน<br>2. มีการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและองค์กร<br>3. มีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยจัดสรรงบประมาณในการใช้เทคโนโลยีให้ครูมีห้องเรียนที่ทันสมัย |

ตาราง 28 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้                                                                                      | การศึกษา Best Practices                                                                                                                                                       | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. มีแผนงานหรือโครงการให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล | 3. ส่งเสริมครูโดยจัดหางบประมาณในการใช้เทคโนโลยีมาให้ครู ให้มีห้องเรียนที่ทันสมัย<br>4. ส่งเสริมครูให้มีการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีและผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยี | 4. มีการส่งเสริมให้ครูอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีแผนงานหรือโครงการให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียน |

จากตาราง 28 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร พบว่า

1. มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. มีการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและองค์กร
3. มีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยจัดสรรงบประมาณในการใช้เทคโนโลยีให้ครูมีห้องเรียนที่ทันสมัย
4. มีการส่งเสริมให้ครูอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีแผนงานหรือโครงการให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียน

พหุบัน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 29 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยก่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

| ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | การศึกษา Best Practices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. มีการสร้างแนวปฏิบัติและการ<br>จัดสภาพแวดล้อมและให้ความ<br>ช่วยเหลือแก่ครูในการปฏิบัติงาน<br>2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ<br>ความปลอดภัยของผู้เรียน<br>3. มีการสนับสนุนการทำงาน<br>ร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและ<br>ภายนอก<br>4. มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ<br>การจัดการเรียนรู้ของครู<br>5. มีวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ใน<br>โรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่<br>ผู้เรียน<br>6. มีการจัดสรรงบประมาณในการ<br>พัฒนาสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่เอื้อต่อ<br>การเรียนรู้ของบุคลากรใน<br>หน่วยงาน<br>7. มีส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก<br>หน่วยงาน | 1. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางจิตใจ<br>พยายามเปลี่ยนมุมมองของครูใหม่<br>ปรับทัศนคติของครูในโรงเรียนให้มี<br>ความเป็นหนึ่งเดียวกัน สร้างความ<br>อบอุ่น ความสุขสบายใจให้กับ<br>ครูผู้สอน<br>2. ลดความเหลื่อมล้ำให้น้อยลง<br>ไม่มีช่องว่างระหว่างการทำงาน<br>ให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน<br>และนักเรียน<br>3. มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้<br>ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ในการทำงาน<br>ร่วมกัน เอื้ออำนวยความสะดวกใน<br>การทำงาน ให้ขวัญและกำลังใจครู<br>ในการปฏิบัติงาน<br>4. ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม<br>ร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียน<br>นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุก<br>ฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา<br>และมีการกำกับติดตามการ<br>ปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน<br>5. จัดสรรงบประมาณในการสร้าง<br>สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้<br>และดูแลรักษาแหล่งเรียนรู้ให้มี<br>สภาพใช้การได้ปกติ | 1. มีการสร้างแนวปฏิบัติและจัด<br>สภาพแวดล้อมให้แก่ครูในการ<br>ปฏิบัติงาน มีการสร้าง<br>สภาพแวดล้อมทางจิตใจที่ดีให้ครูมี<br>ความสุขกับการทำงาน<br>2. มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้<br>ในการทำงานร่วมกัน สร้างขวัญ<br>และกำลังใจให้ครูในการปฏิบัติงาน<br>3. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ<br>ความปลอดภัยของผู้เรียน<br>4. มีการสนับสนุนการทำงาน<br>ร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและ<br>ภายนอก ใช้หลักการบริหารแบบมี<br>ส่วนร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียน<br>นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุก<br>ฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา<br>และมีการกำกับติดตามการ<br>ปฏิบัติงาน<br>5. มีการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้<br>ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด<br>แก่ผู้เรียน<br>6. มีการจัดสรรงบประมาณในการ<br>สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการ<br>เรียนรู้ และดูแลรักษาแหล่งเรียนรู้<br>ให้มีสภาพใช้การได้ปกติ<br>7. มีการส่งเสริมให้แลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก<br>หน่วยงาน |

จากตาราง 29 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า

1. มีการสร้างแนวปฏิบัติและจัดสภาพแวดล้อมให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน  
มีการสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่ดีให้ครูมีความสุขกับการทำงาน
2. มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูในการปฏิบัติงาน
3. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
4. มีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและภายนอก ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน
5. มีการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
6. มีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และดูแลรักษาแหล่งเรียนรู้ให้มีสภาพใช้การได้ปกติ
7. มีการส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ตาราง 30 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความคิดสร้างสรรค์

| ตัวบ่งชี้                                                                 | การศึกษา Best Practices                                                                                              | ผลการสังเคราะห์                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา        | 1. กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น นำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาประยุกต์เพื่อคิดสิ่งใหม่ๆและนำมาใช้แก้ปัญหาในหน่วยงาน  | 1. กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่นำมาบริหารจัดการสถานศึกษา                       |
| 2. กล้าแสดงออกอย่างอิสระและสร้างสรรค์                                     | 2. มีการคิดหาคำตอบในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้โดยใช้แนวคิดที่หลากหลาย | 2. มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆและนำมาใช้แก้ปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม |
| 3. ผสมผสานความคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งที่แปลกใหม่                           |                                                                                                                      |                                                                                                                     |
| 4. นำความรู้และประสบการณ์มาคิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม |                                                                                                                      |                                                                                                                     |

## ตาราง 30 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้                                                                                         | การศึกษา Best Practices                                                                                                                     | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. มีความคิดยืดหยุ่น สามารถปรับแนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว            | 3. มีการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจ มีการติดตามและสะท้อนผลหลังจากการตัดสินใจสั่งการ และนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป        | 3. มีความคิดยืดหยุ่น สามารถปรับแนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว                                          |
| 6. สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย                                                    | 4. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดการศึกษาทางไกลที่จะเกิดขึ้น และให้คำปรึกษากับนักเรียนในการอยู่ร่วมกันในสังคม | 4. คิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย โดยการประสานความร่วมมือกับองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัญหาในการแก้ปัญหา |
| 7. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่างสมเหตุสมผล                              | 5. ให้ครูปรับตัวให้เข้ายุคสมัยเทคโนโลยีในช่วงเวลาสั้นๆ ครูต้องมีการเตรียมความพร้อมในการสอนอยู่ตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง                 | 5. มีการคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการและดำเนินการต่างๆ                                                          |
| 8. คิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนดำเนินงาน                                                        | 6. คอยกำกับติดตาม ดูแลช่วยเหลือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน ให้สามารถจัดการเรียนการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ            | 6. คิดวิเคราะห์และการประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน                                |
| 9. คิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ                             |                                                                                                                                             | 7. มีการติดตามและสะท้อนผลหลังจากการตัดสินใจสั่งการ และนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป                                                    |
| 10. คิดวิเคราะห์และการประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน |                                                                                                                                             | 8. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่างสมเหตุสมผล                                                                  |

จากตาราง 30 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า

1. กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่นำมาบริหารจัดการสถานศึกษา

2. มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และนำมาใช้แก้ปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม
3. มีความคิดยืดหยุ่น สามารถปรับแนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว
4. คิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย โดยการประสานความร่วมมือกับองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัญหาในการแก้ปัญหา
5. มีการคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการและดำเนินการต่าง ๆ
6. คิดวิเคราะห์และการประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน
7. มีการติดตามและสะท้อนผลหลังจากการตัดสินใจสั่งการ และนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป
8. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่างสมเหตุสมผล

ตาราง 31 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบูรณาการความหลากหลาย

| ตัวบ่งชี้                                                                                                             | การศึกษา Best Practices                                                                                                                                                                                                    | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. มีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย และแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปปฏิบัติได้จริง                      | 1. ส่งเสริมครูให้มีการระดมความคิดเห็นจากทุกๆมุมมอง โดยไม่มีการตัดสินถูกผิดของสมาชิก เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจ                                                                                                           | 1. มีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย หาทางเลือกในการตัดสินใจ บูรณาการแนวคิดต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน                                                          |
| 2. มีการนำเอาเทคนิคใหม่ๆมาสังเคราะห์ทบทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ๆและนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน | 2. ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีการตั้งกรอบ หรือประเมินถูกผิดขณะระดมความคิด                                                                                                                    | 2. มีการส่งเสริมครูทุกคนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยการนำเอาเทคนิคใหม่ๆมาสังเคราะห์ทบทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ๆ และนำมา |
| 3. มีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆสร้างกระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน                     | 3. รับฟังความคิดเห็นของครูแต่ละคน ให้ครูมีแนวคิดใหม่ๆในการพัฒนานักเรียน<br>4. ส่งเสริมความมั่นใจ กล้าคิด กล้าแสดงออกของครู เพื่อให้มีการคิดวิจารณ์ให้ครูกล้าคิดที่จะตัดสินใจ ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานที่หลากหลาย | 3. มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน                                                                                        |

จากตาราง 31 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการบูรณาการความหลากหลาย พบว่า

1. มีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย หาทางเลือกในการตัดสินใจ บูรณาการแนวคิดต่างๆเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
2. มีการส่งเสริมครูทุกคนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยการนำเอาเทคนิคใหม่ๆมาสังเคราะห์บททวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน
3. มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

ตาราง 32 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

| ตัวบ่งชี้                                                                                                                                                       | การศึกษา Best Practices                                                                                                                    | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน             | 1. สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ นำมาใช้กับครูและเปิดรับฟังความคิดเห็นของครูเป็นสำคัญ แครพซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้างให้กับครู และควรเป็นผู้ฟังที่ดี | 1. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองโดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล                                                |
| 2. ผู้บริหารมีการวางแผนพัฒนาการเรียนรู้และศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพอยู่เสมอ                                                                         | 2. สร้างความมุ่งมั่นของตัวเอง กระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าจะอยากจะทำอะไรในการทำงานไปพร้อมๆกัน และควรสร้างพื้นที่พูดคุยกันแบบจริงจัง              | 2. มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับใช้ |
| 3. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ๆมาปรับใช้ในหน่วยงาน | 3. สร้างแรงจูงใจใฝ่เชิงบวกให้ครูพยายามเรียนรู้ตัวบุคคลว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และควรปรับตัวให้เข้ากับบุคคลนั้น                          | 3. มีการนำเอาประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่าน มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น                                                      |

ตาราง 32 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้                                                         | การศึกษา Best Practices                                                                                                                                                                                                                                                  | ผลการสังเคราะห์                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. ผู้บริหารทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอยู่เสมอ | 4. นำประสบการณ์ในการทำงานมาสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ด้วยการอยู่ร่วมกัน พัฒนาการให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน<br>5. มีการทบทวนคิดไตร่ตรองพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างรอบคอบ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กร แล้วนำผลการสะท้อนการเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร | 4. มีการทบทวนคิดไตร่ตรองพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างรอบคอบ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กร แล้วนำผลการสะท้อนการเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร |

จากตาราง 32 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พบว่า

1. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองโดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล
2. มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้
3. มีการนำเอาประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านมา มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น
4. มีการทบทวนคิดไตร่ตรอง พิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กร แล้วนำผลการสะท้อนการเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร

สรุป ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า

- 1.1 มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีม มีการกระจายการทำงานเป็นกลุ่มงาน เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม
- 1.2 มีการมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม ให้มีความร่วมมือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีม
- 1.3 มีวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งในและนอกหน่วยงานให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
- 1.4 สร้างการเรียนรู้ผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนและเป็นระบบ มีเป้าหมายร่วมกัน
2. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร พบว่า
  - 2.1 มีวิสัยทัศน์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 มีการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและองค์กร
  - 2.3 มีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยจัดสรรงบประมาณในการใช้เทคโนโลยีให้ครูมีห้องเรียนที่ทันสมัย
  - 2.4 มีการส่งเสริมให้ครูอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีแผนงานหรือโครงการให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียน
3. ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า
  - 3.1 มีการสร้างแนวปฏิบัติและจัดสภาพแวดล้อมให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน มีการสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่ดีให้ครูมีความสุขกับการทำงาน
  - 3.2 มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้ครูในการปฏิบัติงาน
  - 3.3 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
  - 3.4 มีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในองค์กรทั้งภายในและภายนอก ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน
  - 3.5 มีการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
  - 3.6 มีการจัดสรรงบประมาณในการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และดูแลรักษาแหล่งเรียนรู้ให้มีสภาพใช้การได้ปกติ
  - 3.7 มีการส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

#### 4. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า

- 4.1 กล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่นำมาบริหารจัดการสถานศึกษา
- 4.2 มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และนำมาใช้แก้ปัญหาในหน่วยงานอย่างเหมาะสม
- 4.3 มีความคิดยืดหยุ่น สามารถปรับแนวคิดให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว
- 4.4 คิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย โดยการประสานความร่วมมือกับองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัญหาในการแก้ปัญหา
- 4.5 มีการคิดทบทวนอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการและดำเนินการต่าง ๆ
- 4.6 คิดวิเคราะห์และการประเมินเนื้อหาหรือสถานการณ์อย่างละเอียดเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงาน
- 4.7 มีการติดตามและสะท้อนผลหลังจากการตัดสินใจสั่งการ และนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป
- 4.8 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบและคำถามได้อย่างสมเหตุสมผล

#### 5. ด้านการบูรณาการความหลากหลาย พบว่า

- 5.1 มีการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย หาทางเลือกในการตัดสินใจบูรณาการแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- 5.2 มีการส่งเสริมทุกคนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยให้นำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาสังเคราะห์ทบทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน
- 5.3 มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

#### 6. ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง พบว่า

- 6.1 มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองโดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุมีผล
- 6.2 มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้
- 6.3 มีการนำเอาประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผ่านมา มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

6.4 มีการทบทวนคิดไตร่ตรอง พิจารณาสິงต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อสะท้อนผล  
การดำเนินงานของตนเองและองค์กร แล้วนำผลการสะท้อนการเรียนรู้มาพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษาโรงเรียน  
ที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศ Best Practices จัดทำร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### (ร่าง) โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### 1. หลักการของโปรแกรม

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง  
ช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้ให้บรรลุผล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้หรือ  
การขยายศักยภาพการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจาย  
การแบ่งปัน การเชื่อมต่อกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้หรือในชุมชนแห่งการ  
เรียนรู้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการขยายขีดความสามารถการ  
เรียนรู้มากขึ้นในทุกระดับ เป็นกระบวนการและพฤติกรรมและความสามารถที่ทำให้บุคคลมีศักยภาพ  
ในการเรียนรู้มากขึ้น มีนวัตกรรม มีการพัฒนาวิชาชีพเกิดขึ้นของบุคคลในทุกระดับทำให้โรงเรียนเป็น  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร ชุมชนและสังคม  
ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาครูและผู้บริหารให้มี  
ภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2000) การพัฒนา  
ภาวะผู้นำของครูเพื่อก้าวสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและจำเป็น  
อย่างยิ่ง ครูจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีแนวนโยบายในด้านของการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาคือ

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอน อย่างมี  
ประสิทธิภาพ
2. ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่าง ๆ และการวัด  
ประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล
3. ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและ การสื่อสารอย่าง  
เหมาะสม
4. ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร  
สถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

5. ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6. ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน 7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ 8. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 9. ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน 10. องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม, 2563) จากการศึกษาจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จะเห็นว่าให้ความสำคัญกับพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลต่อการพัฒนาผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด แต่จากรายงานผลสอบ ONET ปีการศึกษา 2562 ของ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2563) พบว่า ผลการทดสอบทั้งในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยทุกรายวิชา เท่ากับ 34.31 และ 27.34 ตามลำดับ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ดังที่ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้สรุปว่า การจัดการศึกษาที่มุ่งสู่คุณภาพในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการ องค์ประกอบหลายอย่าง องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีสมรรถนะในการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย และทุกหน่วย การนำหลักการและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ (ธีระ รุญเจริญ, 2556) เป้าหมายการพัฒนาการศึกษา มีดังนี้ 1. พัฒนาระบบการเรียนการสอนเพื่อเติมเต็มศักยภาพ ให้ผู้เรียนมีทักษะของศตวรรษที่ 21 2. การพัฒนาระบบครูให้มีคุณภาพ 3. การสร้างความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ในระบบการศึกษา 4. การลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆในระบบการศึกษา ซึ่งการแก้ไขปัญหาทางการศึกษานี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นและเหมาะสม

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม

## 3. เป้าหมาย

เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการสร้างความคิด  
สร้างสรรค์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง  
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และการบูรณาการความหลากหลาย

## 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ  
และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการ  
พัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development)

## 5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย  
โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา ดังนี้ Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม (6 ชั่วโมง) Module 2 การนำ  
เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (4 ชั่วโมง) Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ  
เรียนรู้ (6 ชั่วโมง) Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (6 ชั่วโมง) Module 5 การบูรณาการ  
ความหลากหลาย (4 ชั่วโมง) Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (4 ชั่วโมง)

## 6. เนื้อหาประกอบด้วย 6 Module ดังนี้

1. Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการกระตุ้นการทำงานให้  
มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคน  
ในทีม สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
ทีมงาน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1.1 การกระตุ้นการทำงาน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน
- 1.2 การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน
- 1.3 การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร
- 1.4 เป้าหมายของทีม

2. Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (4 ชั่วโมง)  
เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างวิสัยทัศน์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยี  
มาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีจนเป็น  
กิจวัตรประจำวัน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 2.1 การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี

2.2 การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

2.3 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

3. Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

3.2 บรรยากาศในการเรียนรู้

4. Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ เน้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่มีความคิดคล่องแคล่วในการคิดหาคำตอบของปัญหา มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนความคิดตามสถานการณ์และความคิดอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

4.1 ความคิดริเริ่ม

4.2 ความคล่องแคล่ว

4.3 ความละเอียดในการคิด

5. Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย (4 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการระดมความคิดที่หลากหลาย นำเอาความคิดเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์ทบทุน เพื่อเชื่อมโยงสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

5.1 การระดมความคิดที่หลากหลาย

5.2 การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

6. Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (5 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้เกิดขึ้น การวางแผนในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการสะท้อนผลการเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนากระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

6.1 การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง

6.2 การสร้างแรงจูงใจ

6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้

6.4 วิธีการพัฒนา

6.4.1 การฝึกอบรม

6.4.2 การสัมมนา

6.4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

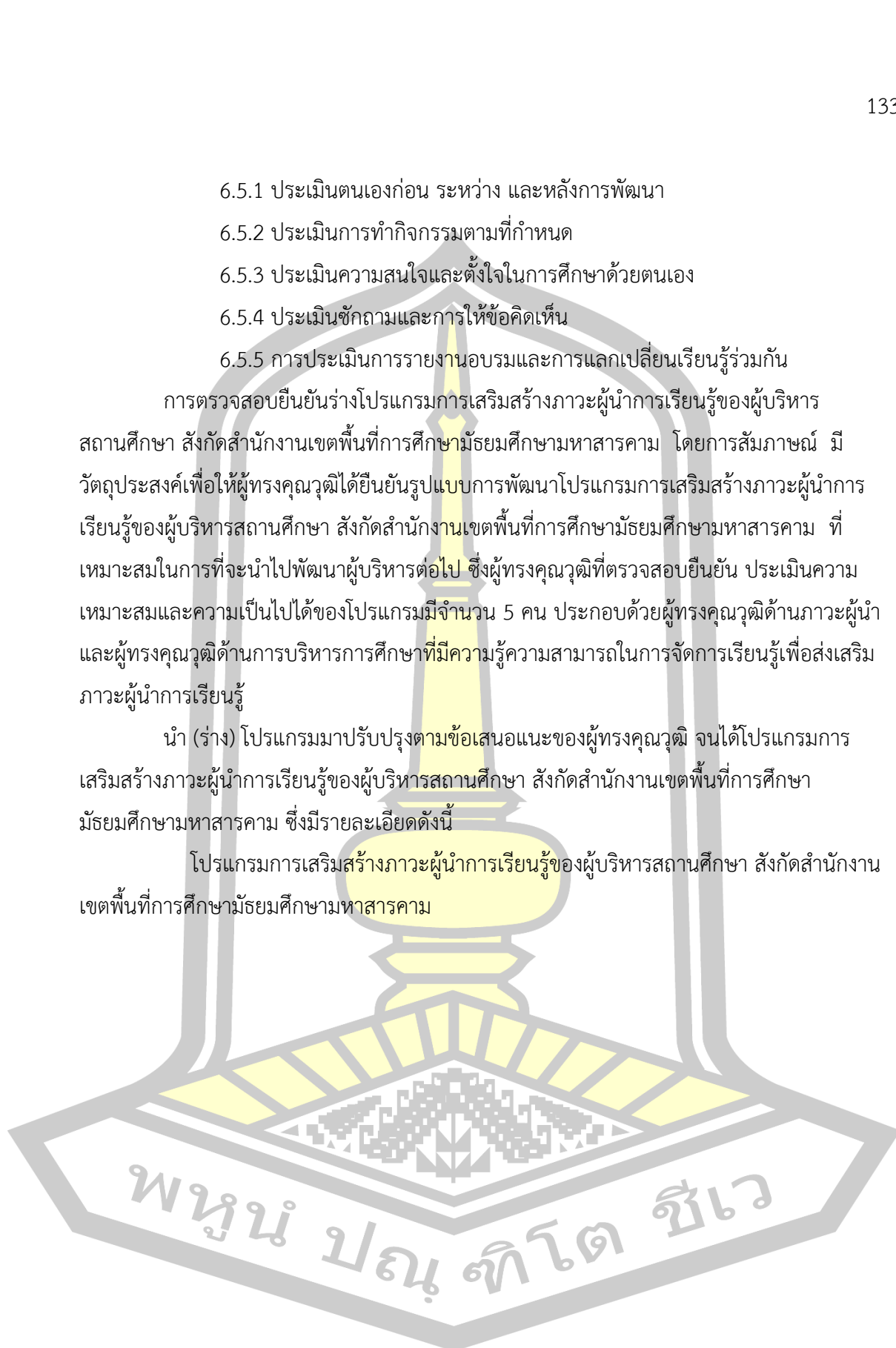
6.5 การวัดและประเมินผล

- 6.5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
- 6.5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
- 6.5.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 6.5.4 ประเมินซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 6.5.5 การประเมินการรายงานอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

การตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาผู้บริหารต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมนี้นับจำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเรียนรู้

นำ (ร่าง) โปรแกรมมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



ตาราง 33 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

| โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษามหาสารคาม |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หลักการของโปรแกรม                                                                                                 | <p>กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง ช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้ให้บรรลุผล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้หรือการขยายศักยภาพการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจาย การแบ่งปัน การเชื่อมต่อ กิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้หรือในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการขยายขีดความสามารถการเรียนรู้มากขึ้นในทุกระดับ เป็นกระบวนการและพฤติกรรมและความสามารถที่ทำให้บุคคลมีศักยภาพในการเรียนรู้มากขึ้น มีนวัตกรรม มีการพัฒนาวิชาชีพเกิดขึ้นของบุคคลในทุกระดับทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ ชุมชนและสังคม ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2000) การพัฒนาภาวะผู้นำของครูเพื่อก้าวสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ครูจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)</p> <p>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีแนวนโยบายในด้านของการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ 1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่างๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล 3. ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม 4. ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน</p> |

ตาราง 33 (ต่อ)

| โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษามหาสารคาม |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | <p>หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน 5. ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6.ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน 7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ 8.ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 9. ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน 10. องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม (สพม.มค.2563)</p> <p>จากการศึกษาจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะเห็นว่าให้ความสำคัญกับพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลต่อการพัฒนาผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ</p> <p>โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด แต่จากรายงานผลสอบ ONET ปีการศึกษา 2562 ของ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2563) พบว่า ผลการทดสอบทั้งในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนน เฉลี่ยทุกรายวิชาเท่ากับ 34.31 และ 27.34 ตามลำดับ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อ ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับ การเรียนรู้ให้สูงขึ้น ดังที่ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้สรุปว่าการจัด การศึกษาที่มุ่งสู่คุณภาพในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการ องค์ประกอบหลายอย่าง องค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีสมรรถนะในการศึกษาเรียนรู้ ของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย และทุกหน่วย การนำหลักการและ</p> |

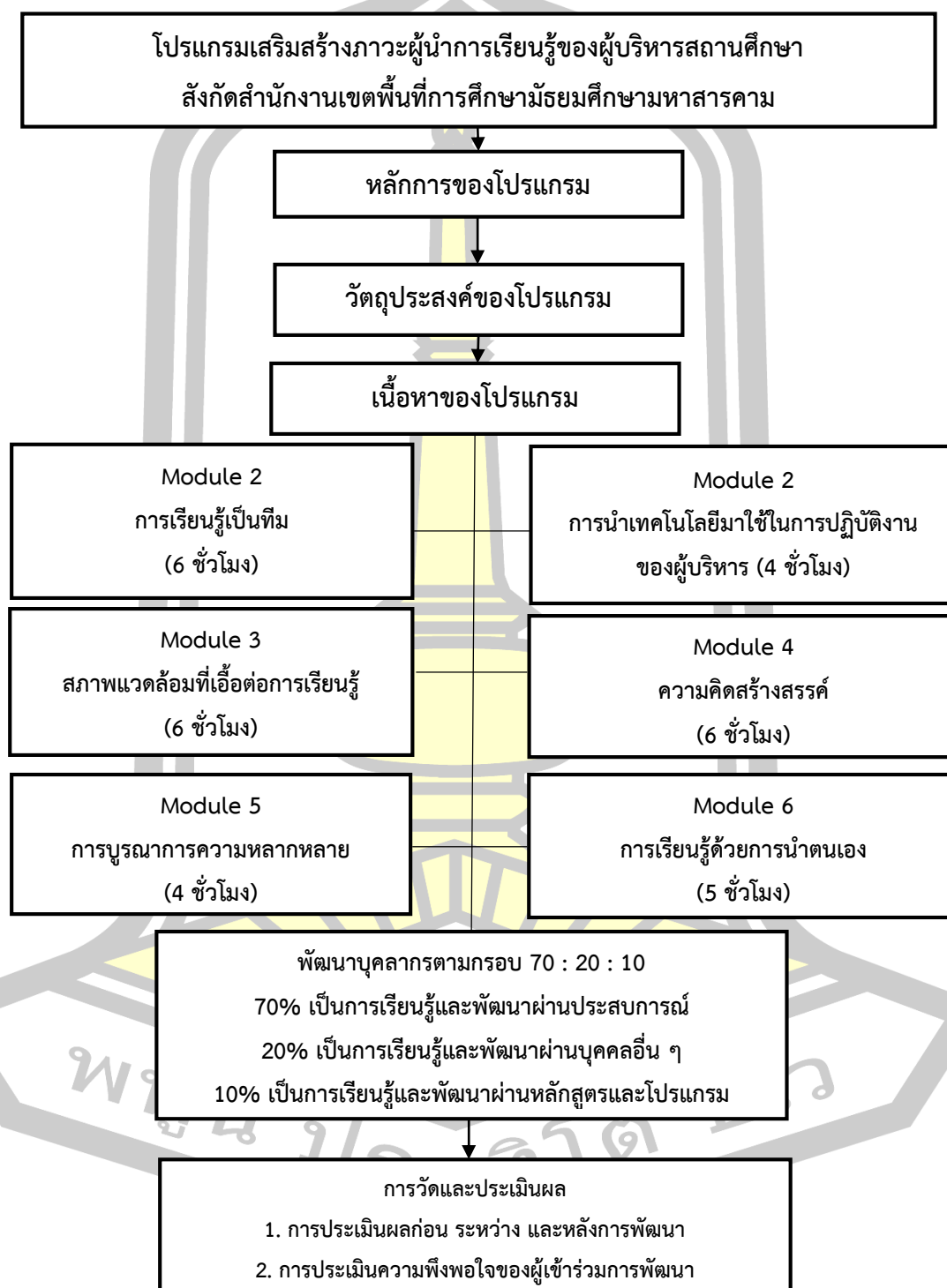
ตาราง 33 (ต่อ)

| โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษามหาสารคาม |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | <p>แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ (ธีระ รุญเจริญ, 2556) เป้าหมาย<br/>           การพัฒนาการศึกษา มีดังนี้ 1. พัฒนาระบบการเรียนการสอนเพื่อเติมเต็ม<br/>           ศักยภาพให้ผู้เรียนมีทักษะของศตวรรษที่ 21 2. การพัฒนาระบบครูให้มีคุณภาพ<br/>           3. การสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในระบบการศึกษา 4. การลดปัญหา<br/>           ความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆในระบบการศึกษา ซึ่งการแก้ไขปัญหาทางการศึกษานี้<br/>           ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา<br/>           ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรม<br/>           เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br/>           การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล<br/>           สารสนเทศในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่<br/>           จำเป็นและเหมาะสม</p>                                                                                                                                                                                    |
| วัตถุประสงค์ของ<br>โปรแกรม                                                                                        | เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| เนื้อหาของโปรแกรม                                                                                                 | <p>Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการกระตุ้นการ<br/>           ทำงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน<br/>           มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่าน<br/>           กระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน เนื้อหา<br/>           โดยรวมมีดังนี้ การกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง<br/>           ทีมงาน การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน การสร้างการเรียนรู้ให้<br/>           เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร เป้าหมายของทีม</p> <p>Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (4 ชั่วโมง)<br/>           เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างวิสัยทัศน์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน<br/>           การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้เกิด<br/>           พฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีจนเป็นกิจวัตรประจำวัน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้<br/>           การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน การใช้<br/>           เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ</p> |

ตาราง 33 (ต่อ)

| โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษามหาสารคาม |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็น<br>การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง<br>เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศในการเรียนรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                   | Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ เน้นให้มีความคิด<br>ริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่มีความคิดคล่องแคล่วในการคิดหาคำตอบของ<br>ปัญหา มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนความคิดตามสถานการณ์และ<br>ความคิดอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการต่างๆ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้<br>ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความละเอียดในการคิด                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                   | Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการ<br>ระดมความคิดที่หลากหลาย นำเอาความคิดเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์บทวน<br>เพื่อเชื่อมโยงสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้ การระดมความคิดที่<br>หลากหลาย การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                   | Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (5 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้าง<br>องค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และ<br>การปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้<br>เกิดขึ้น การวางแผนในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการสะท้อนผล<br>การเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนา<br>กระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหา<br>โดยรวมมีดังนี้ การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจ<br>การสะท้อนผลการเรียนรู้ |
| วิธีการพัฒนา                                                                                                      | 1. การฝึกอบรม<br>2. การศึกษาดูด้วยตนเอง<br>3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการ<br>เรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่าน<br>บุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม                                                                                                                                                                                                                                                              |
| การวัดและประเมินผล                                                                                                | 1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา<br>2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

จากตาราง 33 ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 34

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

| รายการประเมิน                                                          | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|                                                                        | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| 1. หลักการของโปรแกรม                                                   |             |      |           |               |      |           |
| 1.1 ความชัดเจนของหลักการ                                               | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด | 4.80          | 0.45 | มากที่สุด |
| 1.2 ความสำคัญของหลักการ                                                | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.40          | 0.55 | มาก       |
| 1.3 การนำไปใช้                                                         | 4.40        | 0.55 | มาก       | 4.20          | 0.84 | มาก       |
| 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม                                              |             |      |           |               |      |           |
| 2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา           | 4.40        | 0.55 | มาก       | 4.60          | 0.55 | มากที่สุด |
| 2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.80          | 0.45 | มากที่สุด |
| 3. เนื้อหาของโปรแกรม                                                   |             |      |           |               |      |           |
| 3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม                                  | 3.60        | 0.89 | มาก       | 4.80          | 0.45 | มากที่สุด |
| 3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ                            | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.20          | 0.84 | มาก       |
| 3.3 เนื้อหากับระยะเวลา                                                 | 4.40        | 0.55 | มาก       | 4.40          | 0.89 | มาก       |
| 3.4 Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม                                        | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.60          | 0.55 | มากที่สุด |
| 3.5 Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร            | 4.20        | 0.84 | มาก       | 3.80          | 0.84 | มากที่สุด |

ตาราง 34 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                  | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|------------------------------------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|                                                | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     | $\bar{X}$     | S.D. | แปลผล     |
| 3.6 Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 4.60        | 0.55 | มากที่สุด | 4.60          | 0.89 | มากที่สุด |
| 3.7 Module 4 ความคิดสร้างสรรค์                 | 4.00        | 0.71 | มาก       | 4.20          | 0.84 | มาก       |
| 3.8 Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย           | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.60          | 0.55 | มากที่สุด |
| 3.9 Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง         | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.60          | 0.55 | มากที่สุด |
| 4. วิธีการพัฒนา                                |             |      |           |               |      |           |
| 4.1 การฝึกอบรม                                 | 4.40        | 0.55 | มาก       | 4.40          | 0.55 | มาก       |
| 4.2 การสัมมนา                                  | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.80          | 0.45 | มากที่สุด |
| 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ                    | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.40          | 0.55 | มาก       |
| 5. การวัดและประเมินผล                          |             |      |           |               |      |           |
| 1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา    | 4.20        | 0.84 | มาก       | 4.60          | 0.89 | มากที่สุด |
| 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา | 4.40        | 0.55 | มาก       | 4.40          | 0.55 | มาก       |
| โดยรวม                                         | 4.27        | 0.22 | มาก       | 4.51          | 0.14 | มากที่สุด |

จากตาราง 34 ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และ 4.51 ตามลำดับ

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### สรุปผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 สภาพปัจจุบันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.83$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบูรณาการความหลากหลาย ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านความคิดสร้างสรรค์ตามลำดับ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับ คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการบูรณาการความหลากหลาย และด้านการเรียนรู้เป็นทีมตามลำดับ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และด้านการบูรณาการความหลากหลายตามลำดับ

2. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และเนื้อหาของโปรแกรมแบ่งออกเป็น Module 6 Module ประกอบด้วย Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

พหุบัน ปณ จิต ชีเว

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบูรณาการความหลากหลาย รองลงมา คือ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นการใช้อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ การจัดกระทำและเชื่อมต่อหรือกระจายความสัมพันธ์ในหลายระดับทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะมีทักษะภาวะผู้นำการเรียนรู้จะต้องอาศัยทั้งประสบการณ์และองค์ความรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง จากที่กล่าวมาการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยรวม สำหรับภาวะผู้นำการเรียนรู้ในตัวผู้นำจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษมสันต์ แสณศิลป์ และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รองลงมา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำ

ตนเอง ด้านการบูรณาการความหลากหลาย และด้านการเรียนรู้เป็นทีมตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการช่วยจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้จำเป็นต้องเข้าไปอยู่ในทุกระบบและทุกระดับที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ กนกอร สมปราชญ์ (2559) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญและเป็นงานหลักของผู้บริหารการศึกษาที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ด้วยเหตุผลดังกล่าวส่งผลให้สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูเบศร์ บาลชน (2563) เรื่อง โมเดลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น : โมเดลแข่งขันภาวะผู้นำการเรียนรู้ และภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จะเห็นว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและเรียนรู้ มีผลต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมเช่นเดียวกับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รองลงมา ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.3. ผลการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า เมื่อพิจารณา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และด้านการบูรณาการความหลากหลายตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะเป็นทักษะสำคัญของการเป็นผู้นำที่จะต้องมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดวงกมล กลิ่นเจริญ (2545) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการคิดรวบรวมเหตุการณ์ หรือแก้ปัญหาได้มาก กว้างไกล หลายทิศทาง แปลกใหม่ และมีคุณค่าโดยสามารถดัดแปลง ประยุกต์ บิดหมุน ผสมผสานแนวคิดเดิมให้เกิดเป็นสิ่งที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ รวมทั้งการมีความคิด อิสระในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์

มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุลศักดิ์ ก๊อกพิมพ์ (2561) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 : การวิเคราะห์พบพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้เป็นทีม ความยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และการบูรณาการ จะเห็นว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับผลการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม พบว่า มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และ 4.51 ตามลำดับ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 5) รูปแบบและวิธีการพัฒนา และ 6) การประเมินผลโปรแกรม สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิศุภรณ์ กระจ่าง (2561) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม 3 Module 2) โครงสร้างของโปรแกรม กำหนดสัดส่วนการพัฒนา 70:20:10 คือ ร้อยละ 70 ฝึกประสบการณ์นอกเหนือจากงาน ร้อยละ 20 และใช้กระบวนการ PLC/การให้ข้อมูลย้อนกลับและร้อยละ 10 เป็นการฝึกอบรม 3) วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมปฏิบัติการ การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสรุปองค์ความรู้และ 4) ระยะเวลาในการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การฝึกอบรม ระยะที่ 2 การบูรณาการในการปฏิบัติงาน และระยะที่ 3 การติดตามผลและประเมินผลหลังการพัฒนา

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ทุกระดับ ทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ส่งผลถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 เอกสารที่ใช้และรูปแบบของกิจกรรมในโปรแกรม อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ตามบริบทของสถานศึกษา

1.2 ก่อนใช้โปรแกรมควรศึกษาคู่มือการใช้และจัดประชุมให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสียมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ภายในโปรแกรมอย่างชัดเจน ใช้กระบวนการพัฒนาที่หลากหลายและเน้นการมีส่วนร่วม

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

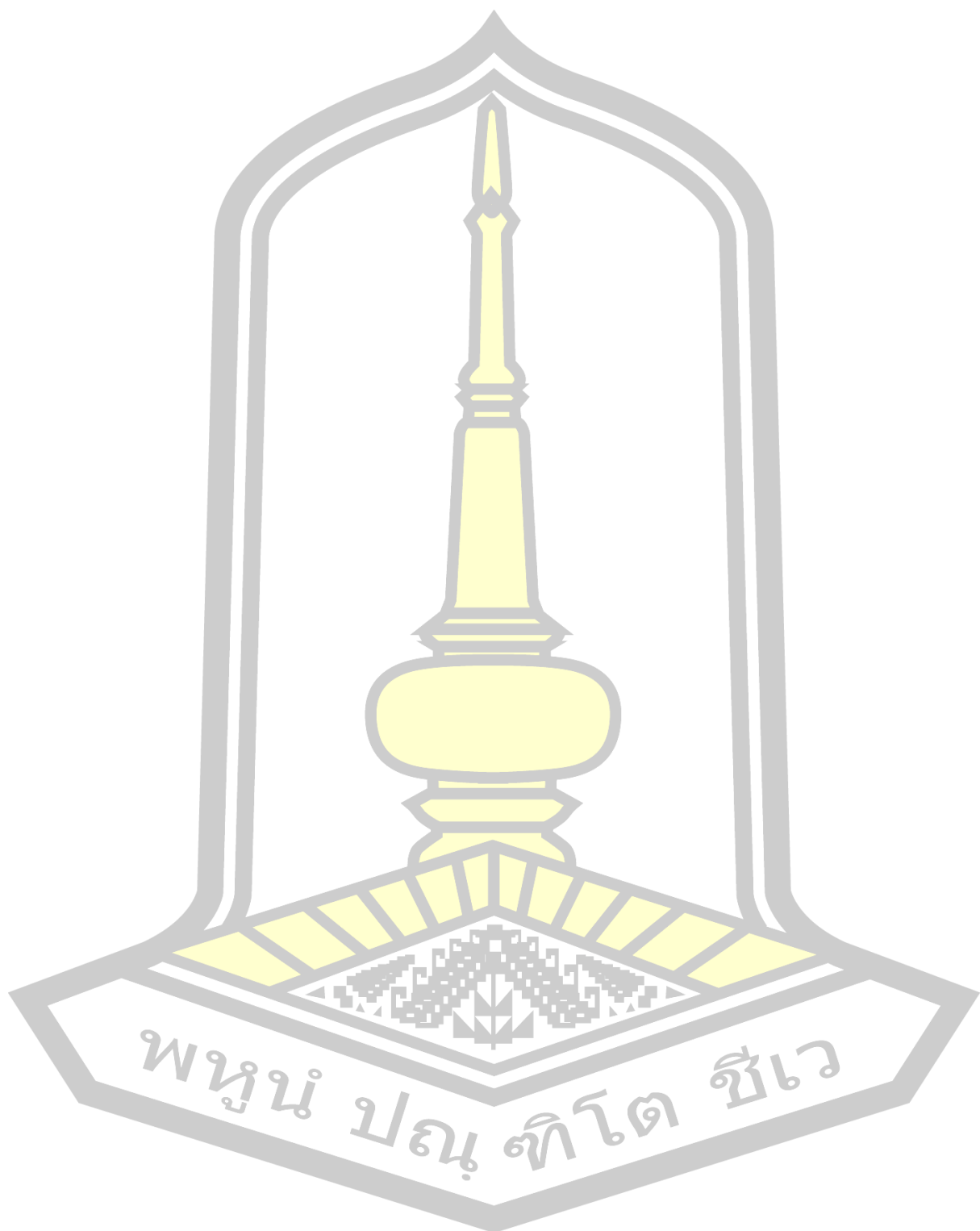
### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูล ควรไปเก็บข้อมูลหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน และควรมีการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น

2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มองค์ประกอบและตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโปรแกรมมากขึ้น

พหุ ประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2559). รายงานการวิจัยภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนกอร สมปราชญ์. (2560). ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.  
วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 12(34), 51-66.
- กนิษฐ์กานต์ ปันแก้ว. (2554). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บ โดยใช้กระบวนการจัดการ  
ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาตรี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- กวี วงศ์พุม. (2550). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). การเมืองน่าอยู่. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). ความคิดสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- เกษมสันต์ แสนศิลป์. (2562). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตติมา วรรณศรี. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุลศักดิ์ ก้อกพิมพ์. (2561). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของ  
ครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 : การวิเคราะห์พหุระดับ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ :  
ปัญญาชน.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงกมล กลิ่นเจริญ. (2545). ผู้นำ : ความคิดสร้างสรรค์. การพัฒนาเทคนิค, 14(3), 46-49.

- ทนง ทองเต็ม. (2553). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ทรรศนีย์ วราห์คำ. (2554). การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทวีป อภิสิทธิ์. (2536). เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ดันอ้อ.
- ทิพรรัตน์ สิทธิวงศ์ และศุภสิทธิ์ เตังคิว. (2558). การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนิสิตสาขาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร. วารสารการประชุมวิชาการระดับชาติ โสตเทคโนโลยี สัมพันธ์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 29, วันที่ 22-23 มกราคม 2558, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทิตนา แคมมณี และคณะ. (2544). วิทยาการด้านการคิด. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- ทิตนา แคมมณี. (2540). การวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2542). การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โมเดลซิปปา (CIPP Model). วารสารวิชาการ, 2(5), 24-25.
- ทิตนา แคมมณี. (2550). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนัญชัย สังห์มาตย์. (2554). การคิดเชิงบูรณาการ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/471844>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2563].
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วัชรชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : ธรรมดาเพรส.
- นงลักษณ์ สีนสืบผล. (2542). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2551). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์.
- นิคม นาคอ้อย. (2549). องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2547). จิตวิทยาการประชุม อบรม สัมมนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.

นิษฐา พุฒิมานรติกุล. (2548). การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมบนเว็บเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บุญช่วย สายราม. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญสันต์ ศรีจันทร์. (2556). การพัฒนารูปแบบการสอนบนเว็บโดยใช้หลักการเรียนรู้เป็นทีมของนักเรียนโรงเรียนกีฬา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เบญจลักษณ์ ไกรศรีวรรณ. (2551). การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนภูเวียงวิทยาคม อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). การพัฒนาการคิด. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิคพรินต์.

ประภาพร หาญสุรีย์. (2561). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พจนา ทรัพย์สมาน. (2550). การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรี พลาวงค์. (2536). การเรียนด้วยตนเอง. วารสารรามคำแหง (ฉบับพิเศษพัฒนาบุคลากร), 54(2), 83-84, กุมภาพันธ์.

พิเชษฐ จันทะศิลา. (2560). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- พิมพ์วัลย์ นันทยทวิกุล. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภูเบศร์ บาลชน. (2563). *โมเดลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น : โมเดลแข่งขันภาวะผู้นำการเรียนรู้ และภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2536). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์
- วิสินี พันธุ์รัตน์. (2556). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนโรงเรียนกีฬาเขตภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2563). *รายงานผลสอบ O-NET ปีการศึกษา 2562*. กรุงเทพฯ : สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ.
- สมชาย เทพแสง. (2559). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมศักดิ์ จีวัฒนา. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 6(4), 133-143.
- สานิลักษณ์ พรหมฮอด. (2556). *แนวทางการพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2563). *นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปี 2563*. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *ร่างสภาวะการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุดสวาท ประไพเพชร. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(2), 169-182.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนาการศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพิชชา นิรังสรรค์. (2550). *การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุรียา งามเจริญ และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557). *สมรรถนะด้านเทคโนโลยีการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(2), 206-214.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดบูรณาการ*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2557). *การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุติเทพ ศิริพัฒกุล. (2553). *การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้เป็นทีมของนิสิตปริญญาบัณฑิตด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกรณีศึกษาและเทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวนีย์ บุญคำ. (2553). *การศึกษาลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 10*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

หัตยา อินทร์เชิง (2559). *ขั้นตอนการดำเนินการระหว่างการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ*. [ออนไลน์].

ได้จาก : [www.tm.mahidol.ac.th/tropmed-km/sites/default/.../KM2016-secretary-18026016.pdf](http://www.tm.mahidol.ac.th/tropmed-km/sites/default/.../KM2016-secretary-18026016.pdf). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2563].

อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2557). *Super Boss ต้องอย่างนี้*. กรุงเทพฯ : เพื่อนคู่คิด.

อภิศญารัตน์ ประราศรี. (2561). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อภิสิทธิ์ สมศรีสุข. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นทีมของครูในสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มธนบุรีได้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรอุมา รุ่งเรืองวันชกุล. (2556). *การพัฒนาแบบการเสริมสร้างสมรรถนะครูนักวิจัยด้วยการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้สำหรับข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อุ้นดา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์

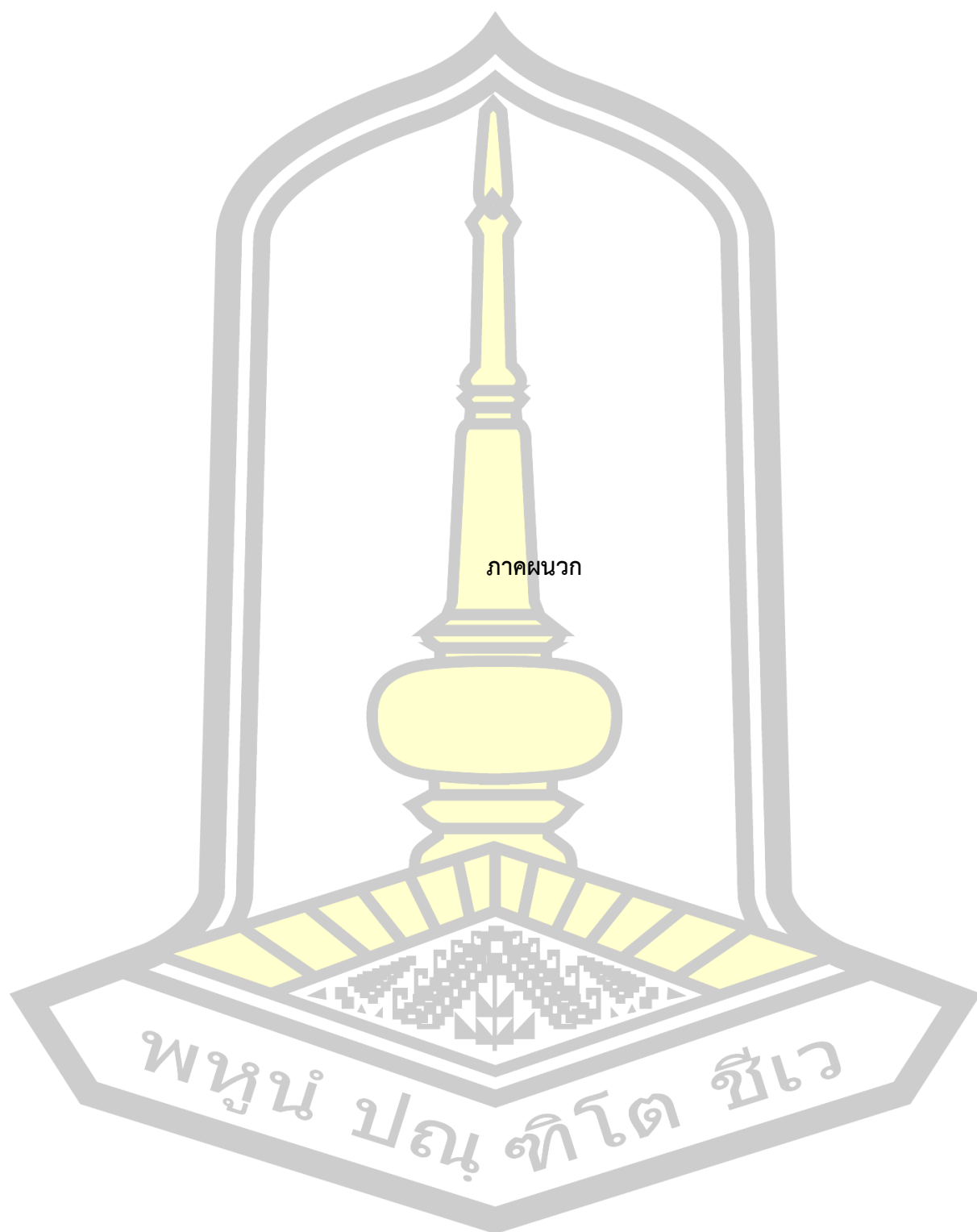
Antonacopoulou, E and Bento, R. (2003). *Methods of Learning Leadership Taught And Experiential*. Manchester : Graduate Research, University of Manchester.

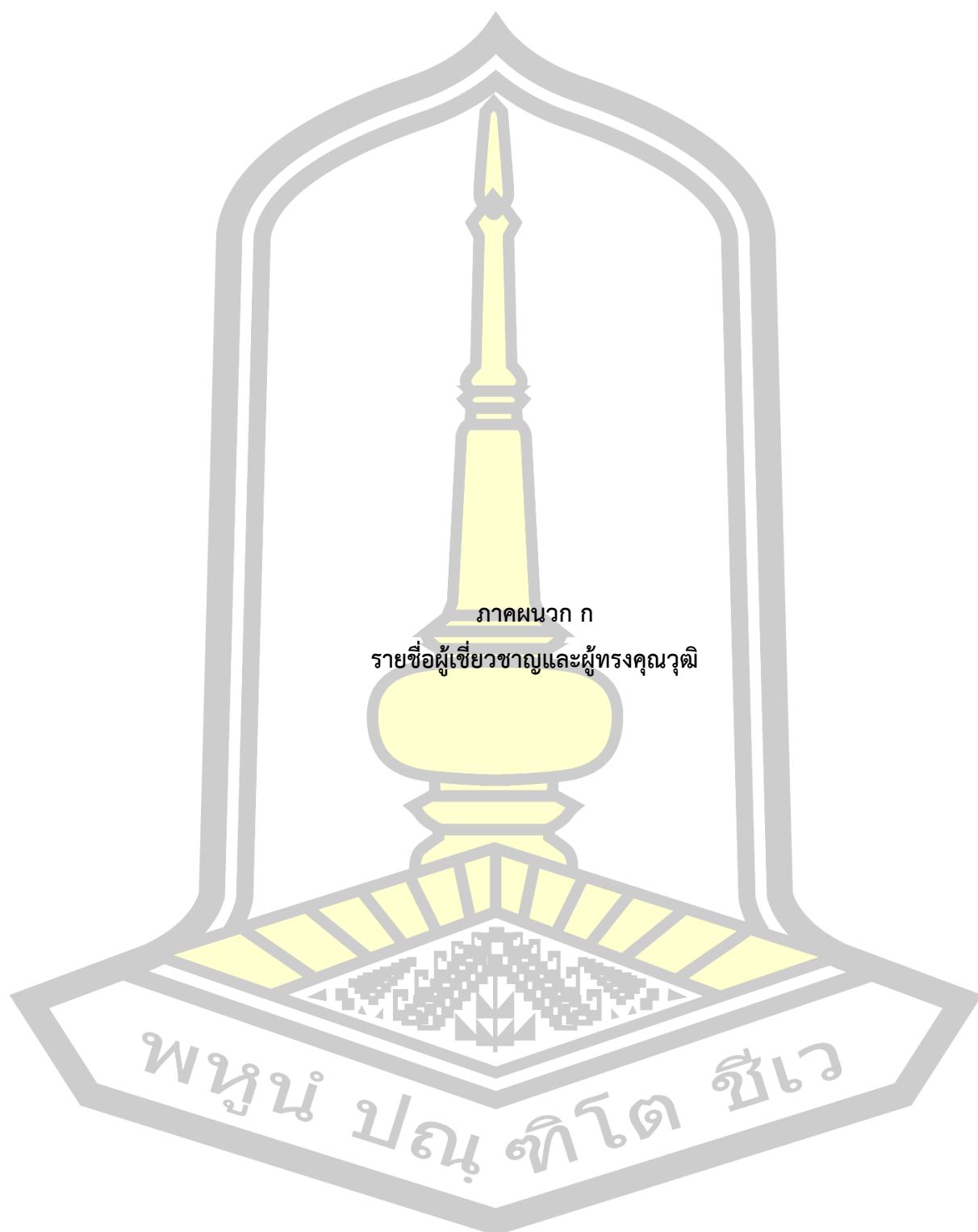
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: a Guide to People Management*. London : Kogan Page.
- Astin, H.S. and Astin, A.R. (1996). *A Social Change Model of Leadership Development Guidebook Version III*. Los Angeles, CA : Higher Education Research Institute, University of California.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B.M. (2013). *The Future of Leadership in Learning Organizations*. New York : Prentice-Hall.
- Boone, E.I. (1992). *Developing Programmer in Adult Education*. New Jersey : Practice Hall.
- Boyle, A.H. (1981). *Applied Discrete Choice Modeling*. New York : John Wiley.
- Christiansen, L. and Tronsmo, P. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system" in Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD.
- Curtis, T.A. (2012). *Leading and learning : Leadership, change, and challenge in a professional development initiative*. [online]. Available from : <http://search.proquest.com/docview/1010625210?accountid=44809>. [accessed 12 June 2020].
- Dixon, A. (2011). *An emerging technology dilemma: A framework for a decision making model*. Ph.D. Thesis, University of Phoenix.
- Dubrin, A.J. (1995). *Principles of Leadership*. n.p. : South-Western Cengage Learning.
- Fink, A. (2015). *Evaluation Fundamentals: Insights into Program Effectiveness Quality and Value*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Fink, D.L. (2007). Team learning : "Team" into learning groups. [online]. Available from : [http://www.bcm.edu/faced/team\\_learning/word%20Docs/Michaelsen-Putting%20Groups.doc](http://www.bcm.edu/faced/team_learning/word%20Docs/Michaelsen-Putting%20Groups.doc). [accessed 12 June 2020].
- Fisher, K. (2005). *Linking pedagogy and space*. Melbourne, Victoria, Australia: Department of Education and Training.
- Funnell, S.C. and Rogers, P.J. (2011). *Purposeful program theory : effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass : San Francisco.

- Greiter, T.W. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD publishing.
- Guilford, J.P. (1967). *Intelligence, creativity, and their educational implications*. University of Michigan : R.R. Knapp.
- Guilford, J.P. and Hoepfner, R. (1971). *The Analysis of intelligence*. New York : McGraw-Hill.
- Guskey, T.R. (2016). Gauge impact with five levels of data. *Journal of Staff Development*, 37(1), 32-37.
- Halbert, J. and Kaser, L. (2013). *Innovative learning environment: Developing Leadership in British Columbia in Leadership for 21st*. British Columbia : Century Learning.
- Haslam, S.A. (2006). *The Glass Cliff - The dynamics of gender, risk and leadership in the contemporary organization*. Boston : McGraw-Hill.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco : Jossey-Bass.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- International Society for Technology in Education. (2009). *NETS for students: Global learning in a digital age*. [online]. Available from : [http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForStudents/NETS\\_for\\_Students.htm](http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForStudents/NETS_for_Students.htm). [accessed 12 October 2020].
- Jellen, G. and Urban, K. (1986). Assessing Creativity : The Test for Creative Thinking-Drawing Producing (TCT-DP). *Psychology Science*, 6(3), 387-397.
- Jolouch, A., Martinez, M. and Badia, J. (2013). *Leadership for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing
- Keys, B. and Wolfe, J. (1990). The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. *Journal of Management*, 16(2), 307-336.
- Knowles, M.S. (1975). *Self- Directed Learning: A Guide for Learner and Teacher*. New York : Association Press.
- Kohlreiser, G. (2013). *Learning Leadership*. San Francisco : IMD Real World Real Learning.

- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. 4th ed. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2016). *Learning Leadership: he five fundamental of becoming an Exemplary leader*. New Jersey : Wiley.
- Leong, S. (2010). *How to Develop a Talent for Training : A Very Practical Guide for Trainers*. United States of America : Global Management Enterprises
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to Quantum improvement and global success*. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2000). Action learning and leadership. *The Learning Organization*, 7(5), 233-241.
- Maxwell, J.C. (2011). *The 5 Levels of Leadership : Proven Steps to Maximize Your Potential*. 4th ed. New York : Center Street.
- McCann, D. (2007). Team learning. [online]. Available from : from <http://Tms.Com.au/tms12-2c.html>. [accessed 12 June 2020].
- McCauley, C.D. and Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- McCauley, R.N. (1986). Intertheoretic Relations and the Future of Psychology. *Philosophy of Science*, 53(1), 179-99.
- McCloskey, M.W. (2014). *Learning Leadership in a Changing World: Virtue and Effective Leadership in the 21st Century*. New York : Palgrave Macmillan.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1997). *Organization.Behavior*. 2nd ed. New York : Harper and Row.
- Nilson, C. (2003). *How to Manage Training : a Guide to Design and Delivery for High Performance*. New York : American Management Association.
- Owen, S. (2013). *Approaches to learning leadership development in different school system in Learning for 21st Century Learning*. New York : OECD Publishing.
- Rubin, D. (2014). *Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21 st Century Learning*. New York : OECD publishing.

- Salavert, R. (2013). *Approaches to learning leadership development in different School system*. n.p. : OECD.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning Organization*. New York : Doubleday Currency.
- Skager, R.W. (1978). *Lifelong Education and Evaluation Practice*. Hamburg : UNESCO Institute for Education.
- Southworth, G. (2004). *Primary School Leadership in Context: Leading small, Medium and large-sized primary schools*. London : Routledge Falmer.
- Style, P. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. London : century press.
- Tubin, D. (2013). *Learning leadership for innovation at the system level : Israel*. n.p. : OECD.
- Tyler, R.W. (1986). *Educational Evaluation : new Roles New Means*. Chicago : University of Chicago Press.
- Ubben, C.G. and others. (2001). *The principal: creative leadership for effective school*. 4th ed. Boston : Ally and Bacon.
- Wall, R.G. and Hawkins, H. (1964). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Wallach, M.A. and Kogan, N. (1965). *Modes of Thinking in Young Children : A Study of the Creativity-Intelligence Distinction*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Wexley, K.N. and G.P. (1991). *Latham. Developing and Training Human Resources in Organization*. 2nd ed. New York : Harper Collins.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Yost, P.R. and Plunkett, M.M. (2009). *Real time leadership development*. New York : Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey : Pearson.





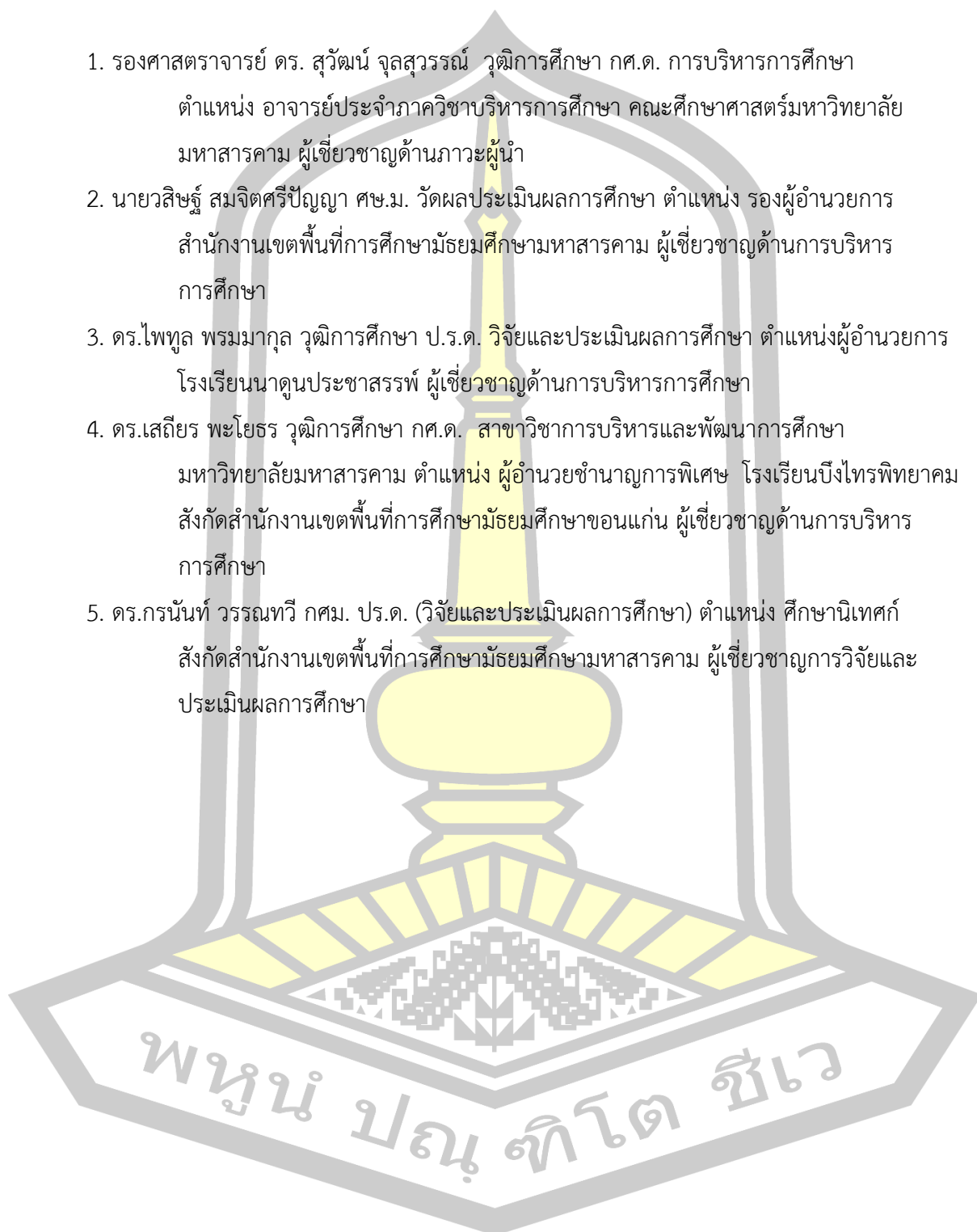
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนุ ปณ จิโต ชีเว

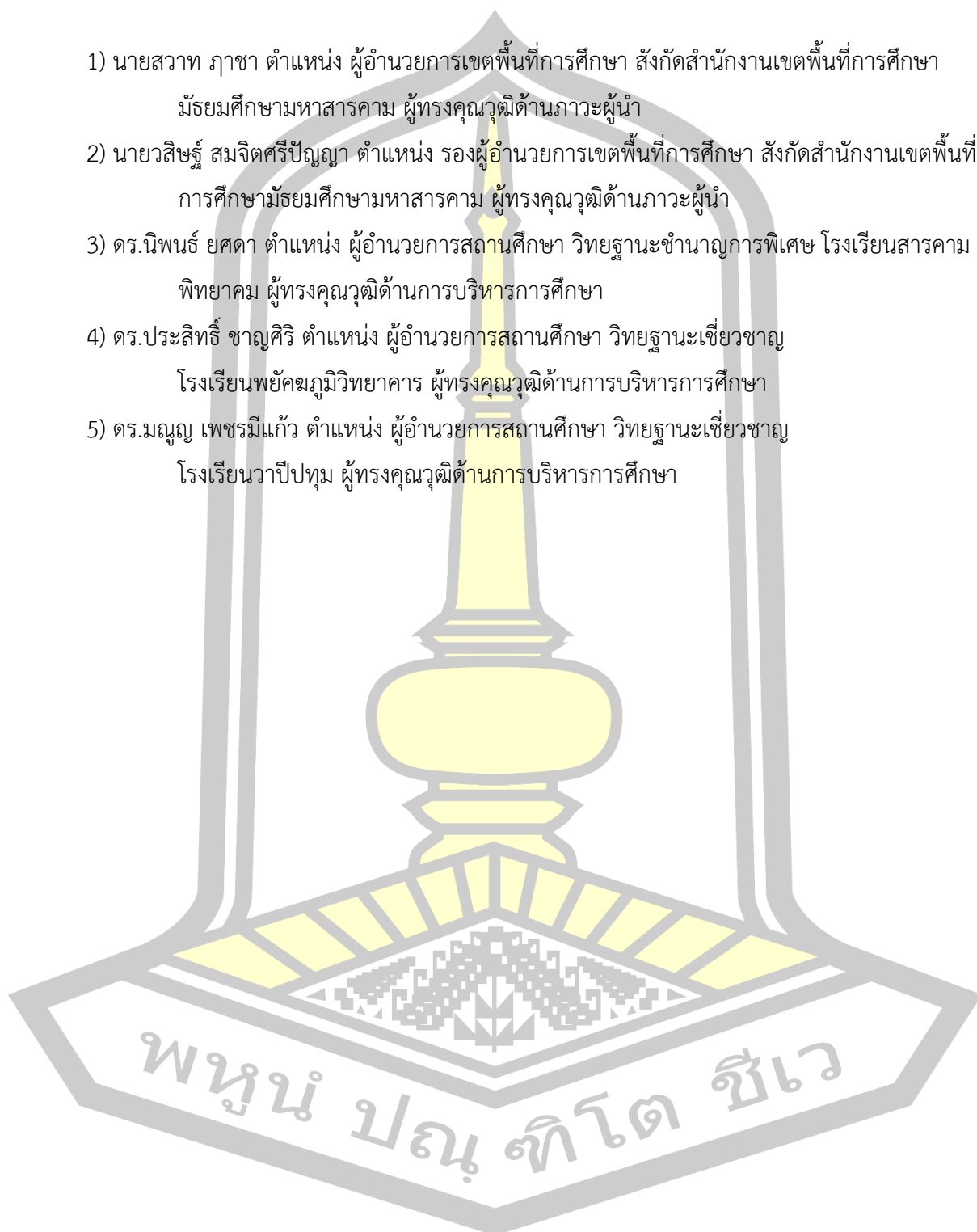
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องงานวิจัย

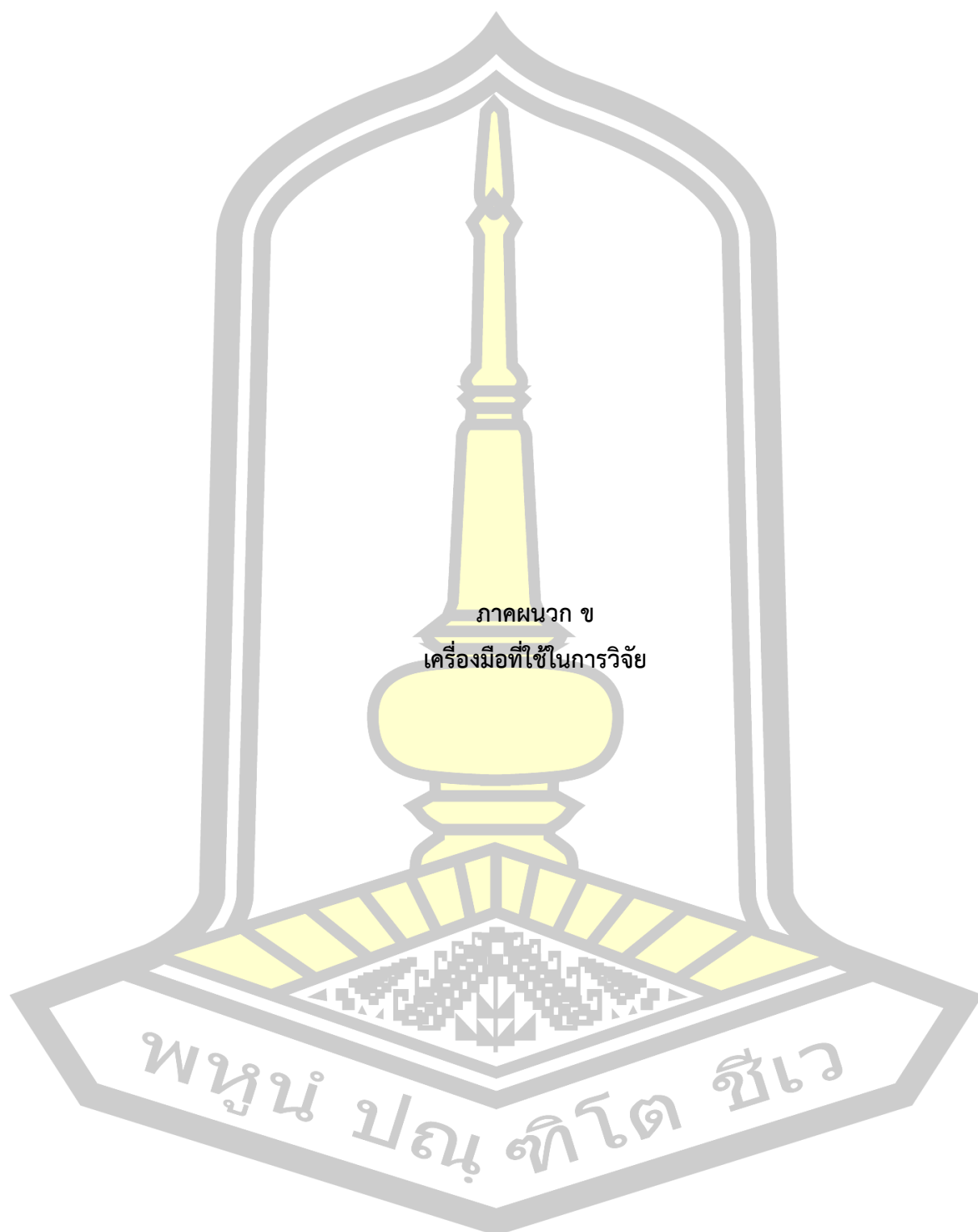
1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ
2. นายสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา ศษ.ม. วัดผลประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
การศึกษา
3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล วุฒิการศึกษา ป.ร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ  
โรงเรียนนาคนูประชาสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ดร.เสถียร พะโยธร วุฒิการศึกษา กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการพิเศษ โรงเรียนบึงไทรพิทยาคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
การศึกษา
5. ดร.กรนันท์ วรรณทวี กศม. ป.ร.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและ  
ประเมินผลการศึกษา



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม**

- 1) นายสวาท ภาชา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
- 2) นายวิษณุ สมจิตศรีปัญญา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ
- 3) ดร.นิพนธ์ ยศดา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการพิเศษ โรงเรียนสารคาม  
พิทยาคม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
- 4) ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตชีวชาญ  
โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
- 5) ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตชีวชาญ  
โรงเรียนวาปีปทุม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### คำชี้แจง

ในการตอบคำถามแบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ จำนวน 34 ข้อ แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเรียนรู้ในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง)

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตอนที่ 1** สภาพปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครูผู้สอน

2. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

3. อายุ

- ☐ ต่ำกว่า 30 ปี  
☐ 30 – 40 ปี  
☐ 41 – 50 ปี  
☐ มากกว่า 50 ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- ☐ ระดับปริญญาตรี  
☐ ระดับปริญญาโท  
☐ ระดับปริญญาเอก  
☐ อื่น ๆ

5. ประสบการณ์การทำงาน

- ☐ 0 – 5 ปี  
☐ 6 – 10 ปี  
☐ 11 – 15 ปี  
☐ 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดสถานศึกษา

- โรงเรียนขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน)  
โรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน)  
โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน)  
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว







### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นรูปแบบใด (ท่านสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ โดยการทำเครื่องหมาย / หน้ารายการที่ท่านเลือก)

- ( ) การศึกษาด้วยตนเอง
- ( ) การศึกษาดูงานผู้บริหารต้นแบบภาวะผู้นำการเรียนรู้ในโรงเรียน
- ( ) การฝึกอบรม
- ( ) การศึกษาดูงานผู้บริหารต้นแบบภาวะผู้นำการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีบริบท

ใกล้เคียงและอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ได้แนวทางและวิธีการพัฒนาที่ทำได้จริง

- ( ) การพัฒนาและทดสอบเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่อง
- ( ) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการบริหารปฏิบัติงาน
- ( ) การพัฒนาโดยใช้ชุดฝึกประเมินตนเอง
- ( ) การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมโดยการนิเทศ ติดตามร่วมกับผู้บริหารการศึกษา

และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่

3.2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

.....

3.2.2 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

.....

3.2.3 ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

.....

3.2.4 ด้านความคิดสร้างสรรค์

.....

3.2.5 ด้านการบูรณาการความหลากหลาย

.....

3.2.6 ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

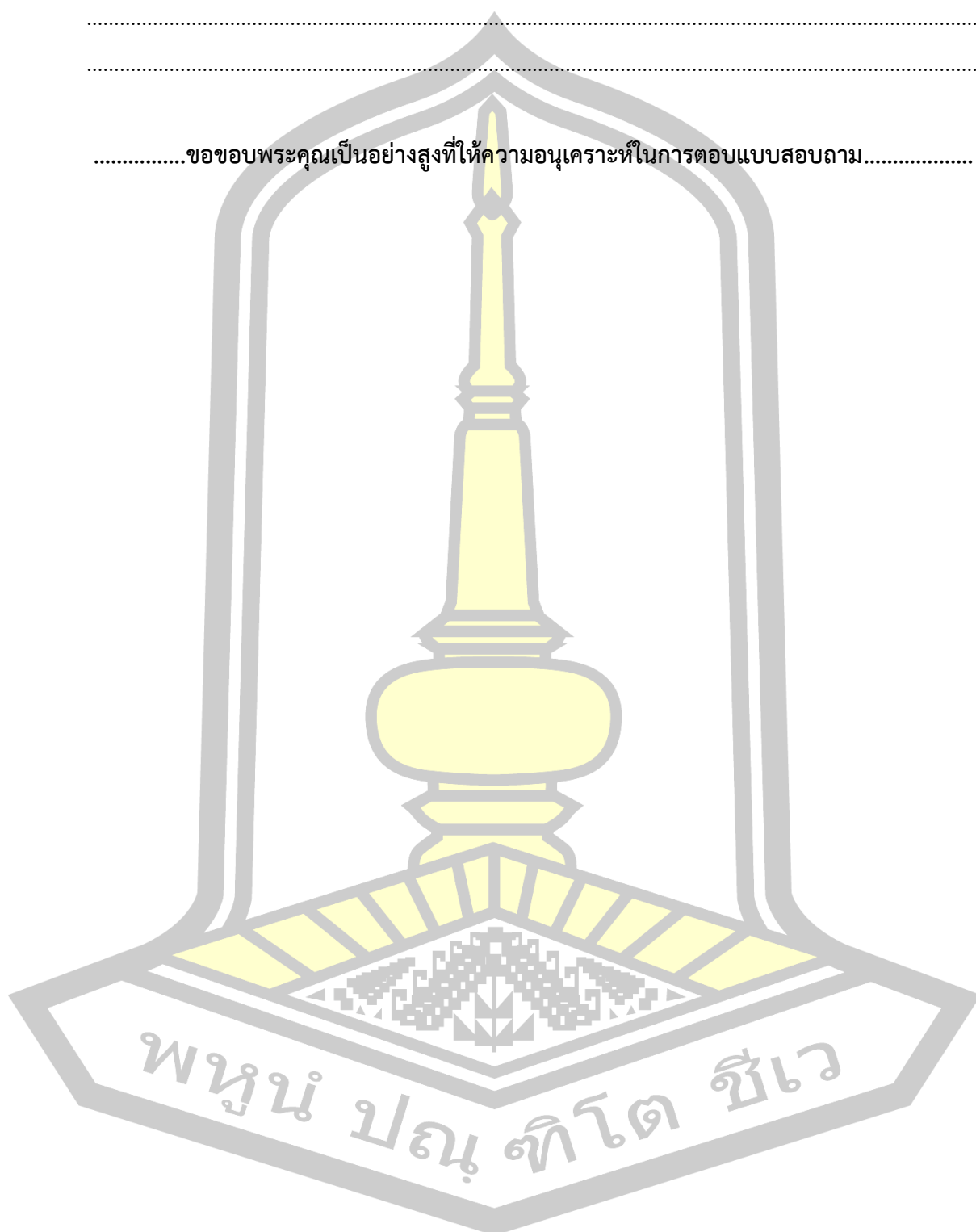
.....

### 3.3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....



## แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

### การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....
2. ตำแหน่งทางบริหาร.....
3. สถานที่ทำงาน.....
4. ให้สัมภาษณ์ในวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. ....

#### ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ

- การเรียนรู้เป็นทีม
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- ความคิดสร้างสรรค์
- การบูรณาการความหลากหลาย
- การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

ขอขอบคุณทุกท่านที่ ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

พจนัน ปณ สิริโต

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

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

พหุบัน ปณ จิโต ชีเว



| รายการประเมิน                                               | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|
|                                                             | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ                 |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.3 เนื้อหากับระยะเวลา                                      |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.4 Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม                             |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.5 Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.6 Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้              |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.7 Module 4 ความคิดสร้างสรรค์                              |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.8 Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย                        |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 3.9 Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                      |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| <b>4. วิธีการพัฒนา</b>                                      |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 4.1 การฝึกอบรม                                              |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 4.2 การสัมมนา                                               |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ                                 |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| <b>5. การวัดและประเมินผล</b>                                |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา                 |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |
| 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา              |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

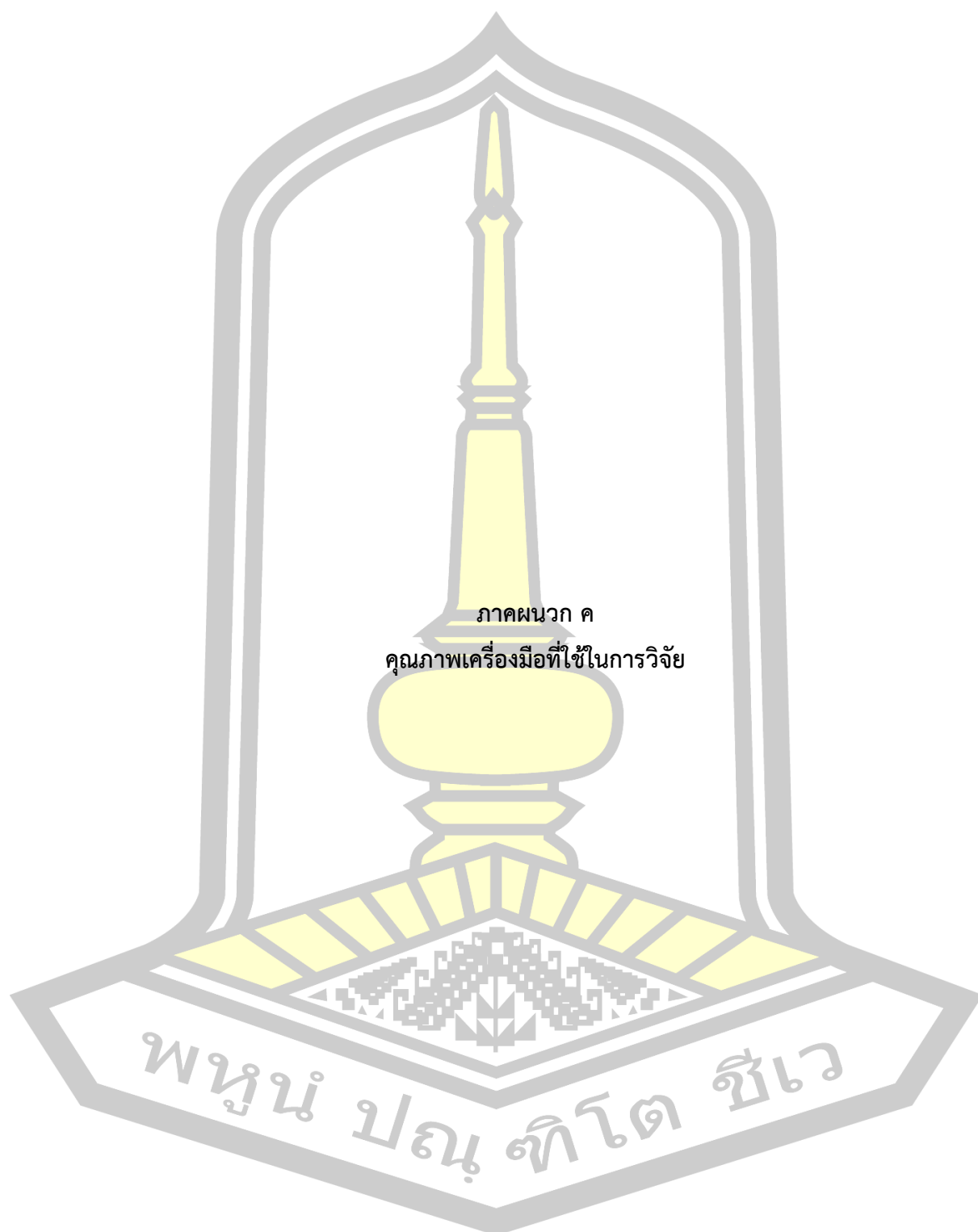
.....

.....

.....

ลงชื่อ (.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ



ตาราง 35 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันสภาพพึงประสงค์

| แบบสอบถามข้อที่                                    | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |       |       |       |       | IOC | ผลการพิจารณา |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|--------------|
|                                                    | คนที่                       | คนที่ | คนที่ | คนที่ | คนที่ |     |              |
|                                                    | 1                           | 2     | 3     | 4     | 5     |     |              |
| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                             |                             |       |       |       |       |     |              |
| 1                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 2                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 3                                                  | +1                          | 0     | +1    | +1    | +1    | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 4                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 5                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร |                             |       |       |       |       |     |              |
| 1                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 2                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 3                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 4                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 5                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้              |                             |       |       |       |       |     |              |
| 1                                                  | 0                           | +1    | +1    | +1    | +1    | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 2                                                  | +1                          | 0     | +1    | +1    | +1    | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 3                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 4                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 5                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 6                                                  | +1                          | +1    | 0     | +1    | +1    | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 7                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | +1  | สอดคล้อง     |
| ด้านความคิดสร้างสรรค์                              |                             |       |       |       |       |     |              |
| 1                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 2                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
| 3                                                  | +1                          | +1    | +1    | +1    | +1    | 1   | สอดคล้อง     |
|                                                    |                             |       |       |       |       |     |              |

ตาราง 35 (ต่อ)

| แบบสอบถามข้อที่               | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | IOC | ผลการพิจารณา |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|--------------|
|                               | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |     |              |
| 4                             | +1                          | 0       | +1      | +1      | +1      | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 5                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 6                             | +1                          | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 7                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | 0       | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 8                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 9                             | +1                          | 0       | +1      | +1      | +1      | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 10                            | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| ด้านการบูรณาการความหลากหลาย   |                             |         |         |         |         |     |              |
| 1                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 2                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 3                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง |                             |         |         |         |         |     |              |
| 1                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 2                             | +1                          | 0       | +1      | +1      | +1      | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 3                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 4                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |

พหุบัน ปณ จิโต ชีเว

ตาราง 36 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

| แบบสอบถามข้อที่                                    | ค่าอำนาจจำแนก |                   |
|----------------------------------------------------|---------------|-------------------|
|                                                    | สภาพปัจจุบัน  | สภาพที่พึงประสงค์ |
| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                             |               |                   |
| 1                                                  | 0.45          | 0.59              |
| 2                                                  | 0.57          | 0.48              |
| 3                                                  | 0.69          | 0.75              |
| 4                                                  | 0.73          | 0.64              |
| 5                                                  | 0.51          | 0.78              |
| ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร |               |                   |
| 1                                                  | 0.68          | 0.66              |
| 2                                                  | 0.55          | 0.72              |
| 3                                                  | 0.63          | 0.54              |
| 4                                                  | 0.53          | 0.70              |
| 5                                                  | 0.64          | 0.56              |
| ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้              |               |                   |
| 1                                                  | 0.47          | 0.61              |
| 2                                                  | 0.58          | 0.54              |
| 3                                                  | 0.75          | 0.67              |
| 4                                                  | 0.49          | 0.83              |
| 5                                                  | 0.68          | 0.77              |
| 6                                                  | 0.48          | 0.62              |
| 7                                                  | 0.74          | 0.55              |
| ด้านความคิดสร้างสรรค์                              |               |                   |
| 1                                                  | 0.73          | 0.61              |
| 2                                                  | 0.36          | 0.46              |
| 3                                                  | 0.64          | 0.75              |
| 4                                                  | 0.47          | 0.64              |
|                                                    |               |                   |

ตาราง 36 (ต่อ)

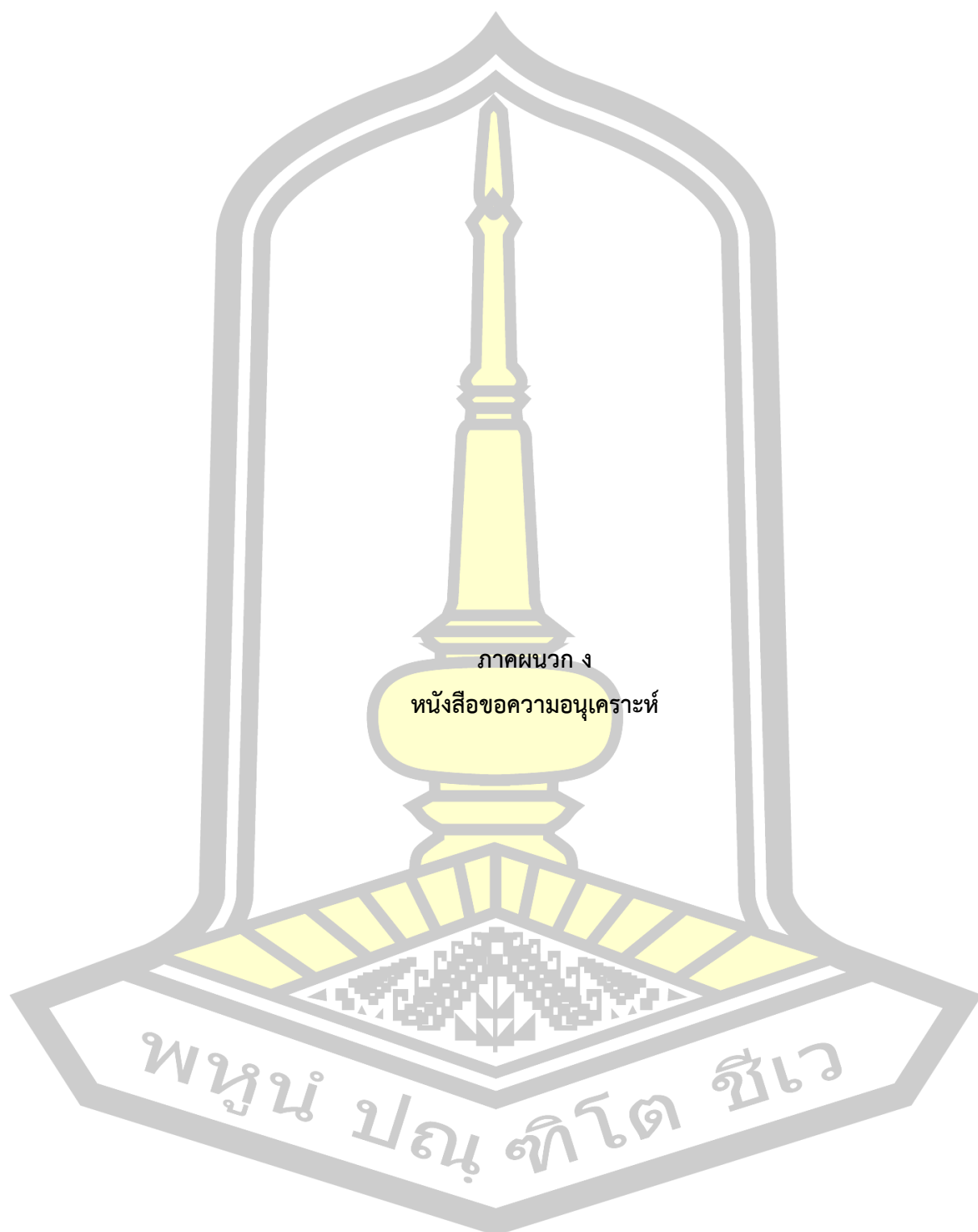
| แบบสอบถามข้อที่               | ค่าอำนาจจำแนก |                   |
|-------------------------------|---------------|-------------------|
|                               | สภาพปัจจุบัน  | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 5                             | 0.44          | 0.65              |
| 6                             | 0.73          | 0.64              |
| 7                             | 0.77          | 0.68              |
| 8                             | 0.67          | 0.60              |
| 9                             | 0.69          | 0.71              |
| 10                            | 0.69          | 0.63              |
| ด้านการบูรณาการความหลากหลาย   |               |                   |
| 1                             | 0.71          | 0.65              |
| 2                             | 0.48          | 0.73              |
| 3                             | 0.62          | 0.43              |
| ด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง |               |                   |
| 1                             | 0.76          | 0.52              |
| 2                             | 0.56          | 0.47              |
| 3                             | 0.79          | 0.59              |
| 4                             | 0.68          | 0.52              |

จากตาราง 36 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตั้งแต่ 0.36- 0.79 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เท่ากับ 0.94 ส่วนค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตั้งแต่ 0.43-0.78 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เท่ากับ 0.95

ตาราง 37 ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) แบบสัมภาษณ์

| แบบสัมภาษณ์ข้อที่                                                                          | ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |         |         | IOC | ผลการพิจารณา |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|-----|--------------|
|                                                                                            | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |     |              |
| 1. วิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรด้านการเรียนรู้เป็นทีม                             | +1                          | 0       | +1      | +1      | +1      | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 2. วิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | +1                          | +1      | 0       | +1      | +1      | 0.8 | สอดคล้อง     |
| 3. วิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 4. วิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์                              | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 5. วิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรด้านการบูรณาการความหลากหลาย                        | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 1   | สอดคล้อง     |
| 6. วิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง                      | +1                          | +1      | +1      | 0       | +1      | +1  | สอดคล้อง     |

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว3290 วันที่ 27 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว3482

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว3455

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. ไพฑูล พรหมมากุล

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว3455

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติเป็นผู้อยู่ข่ายตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. เสถียร พะโยธร

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้  
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติจากท่านเป็นผู้ที่อยู่ข่ายตรวจสอบเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว3409

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.กรรณัท วรรณทวี

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา  
การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้  
เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่  
ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว3526

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาว จิตกมล โคตรทองกลาง ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว3542

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

24 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โหมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว70

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพยุหะภูมิวิทยาคาร

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว70

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 มกราคม 2564

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์สำนักงานผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว70

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 มกราคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสธารคามพิทยาคม

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสวาท ภาษา

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.นิพนธ์ ยศดา

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ

ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945419065



ที่ อว 0605.5(2)/ว552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว

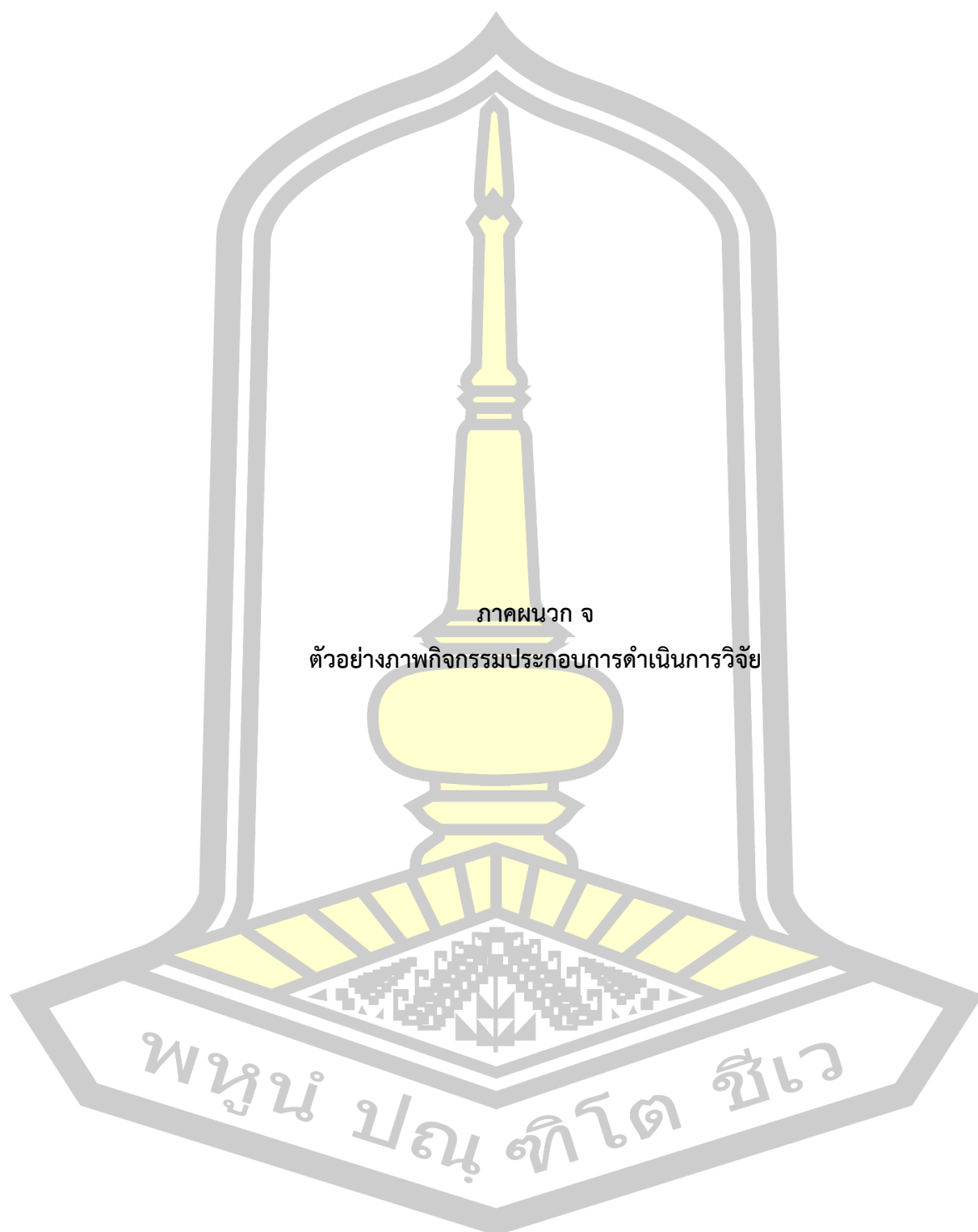
ด้วย นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945419065





ผู้ทรงคุณวุฒิ  
นายสวาท ภาชา



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
นายวสิษฐ์ สมจิตศรีปัญญา



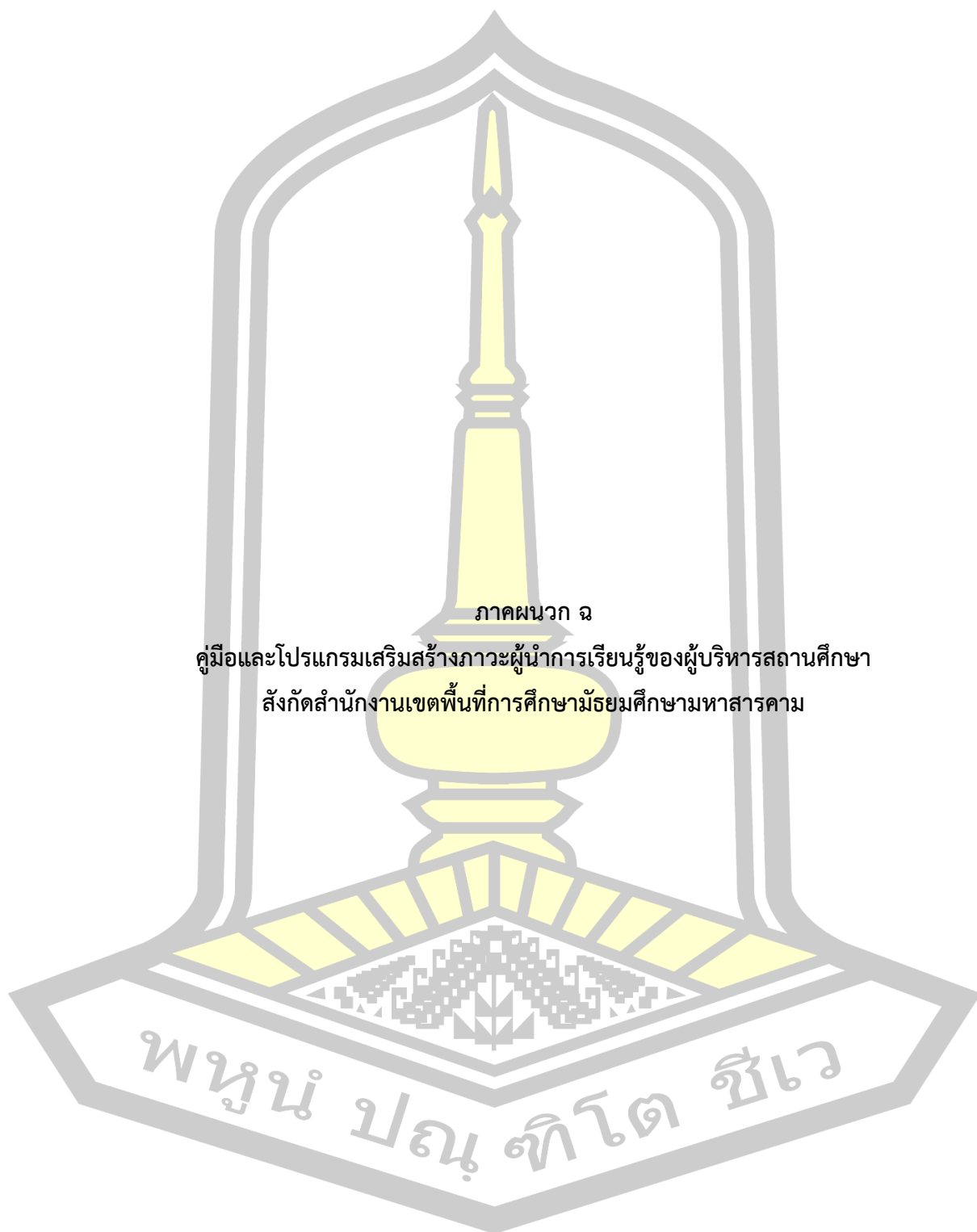
ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว



ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.นิพนธ์ ยศดา



ภาคผนวก ฉ

คู่มือและโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

พูน ปณ จิต ชีเว



โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง

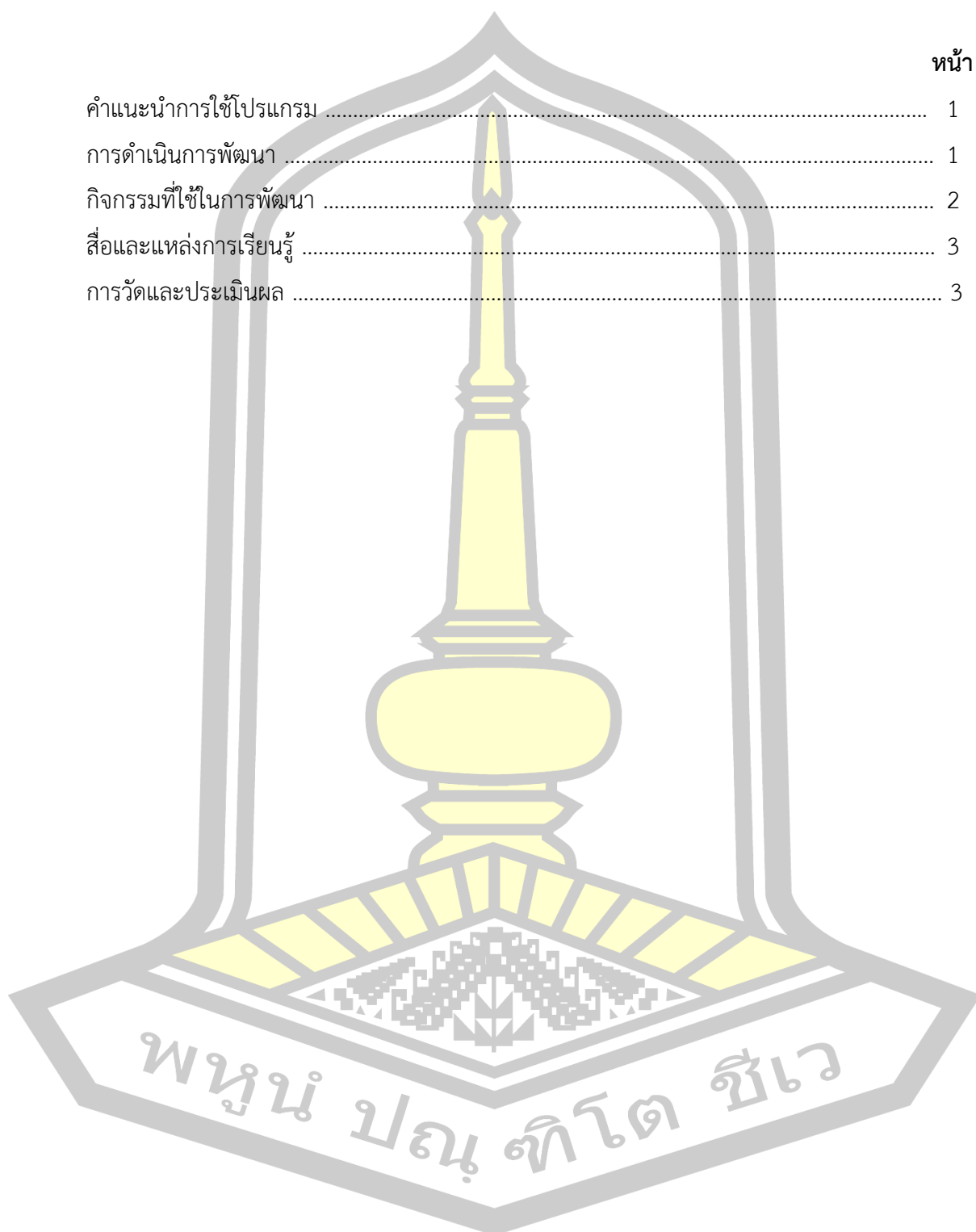
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พนุน ปณ จิตโต ชูเว

## สารบัญ

|                               | หน้า |
|-------------------------------|------|
| คำแนะนำการใช้โปรแกรม .....    | 1    |
| การดำเนินการพัฒนา .....       | 1    |
| กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา ..... | 2    |
| สื่อและแหล่งการเรียนรู้ ..... | 3    |
| การวัดและประเมินผล .....      | 3    |



## การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาการความหลากหลาย การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

### การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากร และผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-6 (31 ชั่วโมง)

## ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา (1 ชั่วโมง)
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเรียนรู้ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

## กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10

พหุ ประถมศึกษา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

| วิธีการการพัฒนา                             | กิจกรรมการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 1 การฝึกอบรม<br>(Training)          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาดูเห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดู ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol> |
| ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit)     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบด้านภาวะผู้นำการเรียนรู้ ตามแต่ละ Module 1-6</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>                                                  |
| ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติกร (Workshop) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามา มีความรู้มากขึ้นเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการ พัฒนา</li> </ol>                                                   |

### ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 31 ชั่วโมง (6 วัน)

### สื่อและแหล่งการเรียนรู้

1. เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3 ,Module 4 , Module 5 และ Module 6
2. ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมิน
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านประเมินร้อยละ 60 (60คะแนน) แบ่งเป็น

  1. ชิ้นงานเดี่ยว 40 คะแนน
  2. ชิ้นงานกลุ่ม 40 คะแนน
  3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แสดงดังตาราง

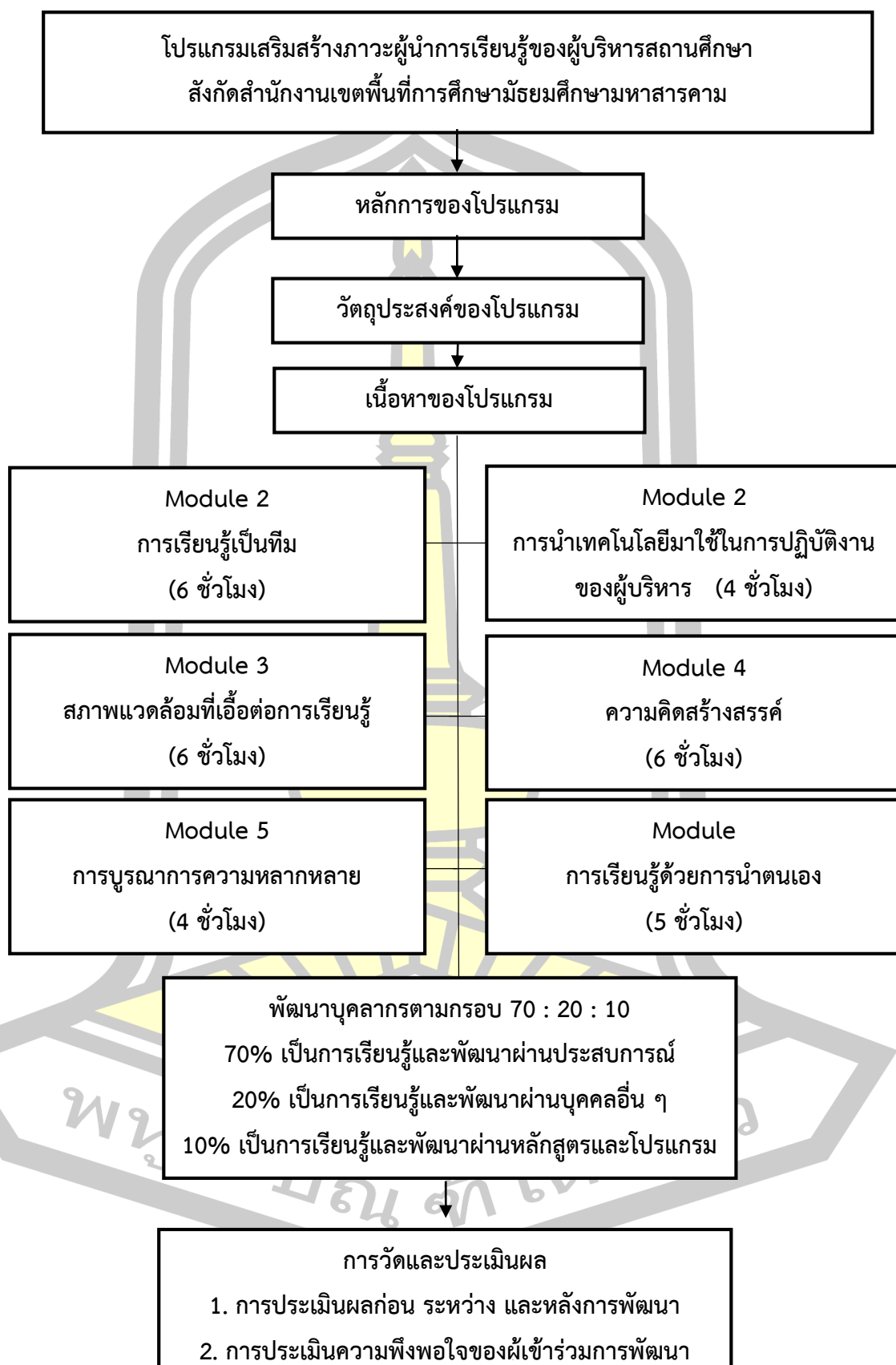
ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

| วันที่ | ช่วงเวลา | กิจกรรม/เนื้อหา                                                                                                                                                           | รูปแบบกิจกรรม                                                                                  | ระยะเวลา  |
|--------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1      | เช้า     | ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญวัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา                                         |                                                                                                | 30 นาที   |
|        |          | ประเมินผลก่อนการพัฒนา                                                                                                                                                     | - ทดสอบ                                                                                        | 30 นาที   |
|        |          | <b>Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม</b><br>1.1 การกระตุ้นการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน                                                                | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
|        | บ่าย     | <b>Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม</b><br>1.2 การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน<br>1.3 การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร<br>1.4 เป้าหมายของทีม | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
| 2      | เช้า     | <b>Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร</b><br>2.1 การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี                                                                        | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 2 ชั่วโมง |

| วันที่ | ช่วงเวลา | กิจกรรม/เนื้อหา                                                                                                                                     | รูปแบบกิจกรรม                                                                                  | ระยะเวลา  |
|--------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|        | บ่าย     | <b>Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร</b><br>2.2 การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน<br>2.3 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 2 ชั่วโมง |
| 3      | เช้า     | <b>Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b><br>3.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ                                                                       | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
|        | บ่าย     | <b>Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b><br>3.2 บรรยากาศในการเรียนรู้                                                                      | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
| 4      | เช้า     | <b>Module 4 ความคิดริเริ่ม</b><br>4.1 ความคิดริเริ่ม                                                                                                | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
|        | บ่าย     | <b>Module 4 ความคิดริเริ่ม</b><br>4.2 ความคล่องแคล่ว<br>4.3 ความละเอียดในการคิด                                                                     | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
| 5      | เช้า     | <b>Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย</b><br>5.1 การระดมความคิดที่หลากหลาย                                                                            | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุม                                      | 2 ชั่วโมง |

| วันที่ | ช่วงเวลา | กิจกรรม/เนื้อหา                                                                                            | รูปแบบกิจกรรม                                                                                  | ระยะเวลา  |
|--------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|        |          |                                                                                                            | เชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง                                                          |           |
|        | บ่าย     | <b>Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย</b><br>5.2 การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ                | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 2 ชั่วโมง |
| 6      | เช้า     | <b>Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง</b><br>6.1 การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง<br>6.2 การสร้างแรงจูงใจ | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 3 ชั่วโมง |
|        | บ่าย     | <b>Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง</b><br>6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้                                    | - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง<br>- การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ<br>- การศึกษาด้วยตนเอง | 2 ชั่วโมง |
|        |          | ประเมินผลหลังการพัฒนา                                                                                      |                                                                                                | 30 นาที   |
|        |          | ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา                                                                  |                                                                                                | 30 นาที   |
|        |          | พิธีปิด                                                                                                    |                                                                                                | 30 นาที   |

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว





โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคามโปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและ ประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และได้อธิบายรายละเอียด ของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นคู่มือ สำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุก ท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัน ปณ จิตโต ชัย

## สารบัญ

หน้า

## ส่วนที่ 1 บทนำ

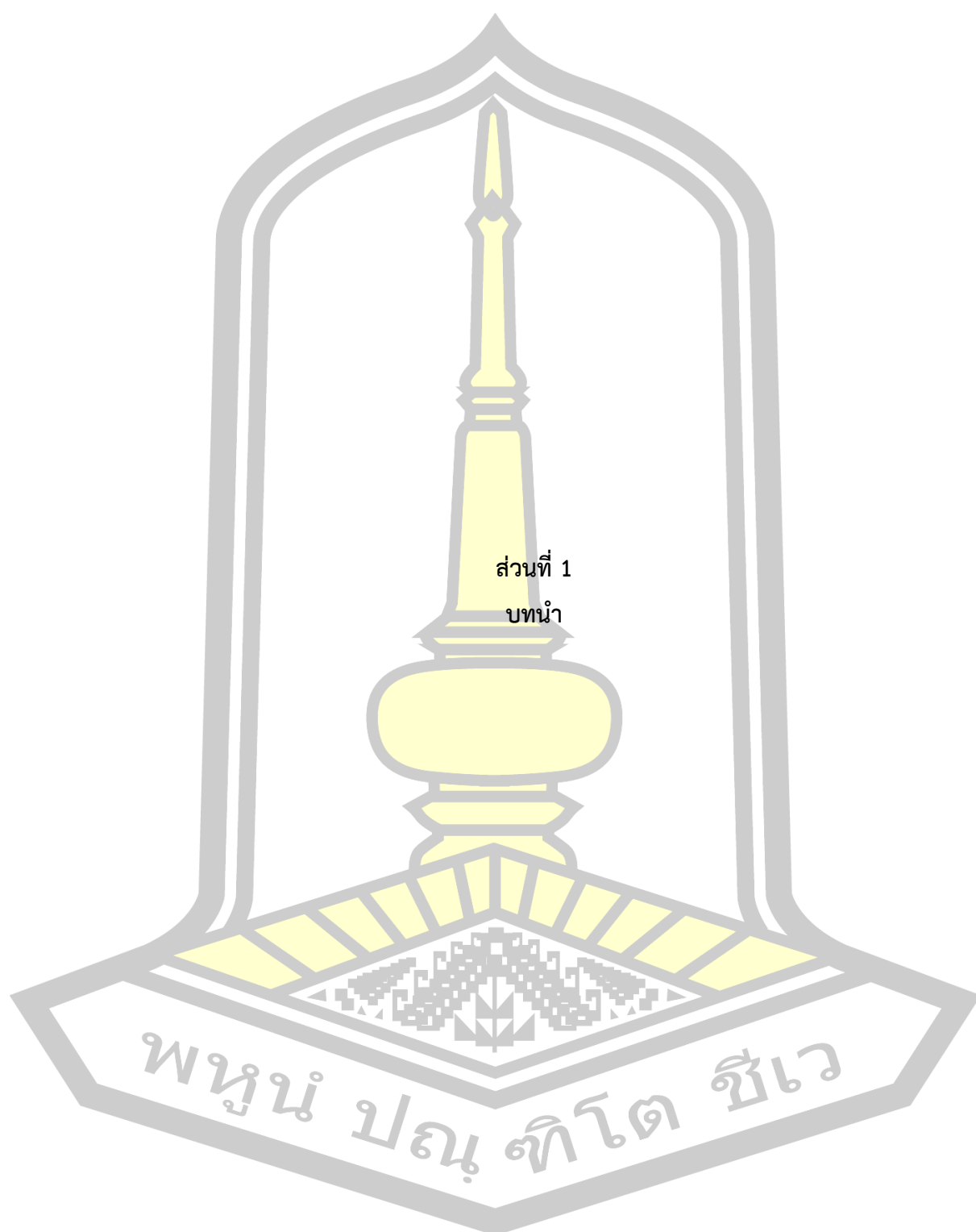
|                             |   |
|-----------------------------|---|
| หลักการของโปรแกรม.....      | 1 |
| วัตถุประสงค์ .....          | 2 |
| เนื้อหาของโปรแกรม.....      | 2 |
| รูปแบบและวิธีการพัฒนา ..... | 3 |
| การวัดและประเมินผล .....    | 4 |

## ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม .....                             | 8  |
| Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ..... | 11 |
| Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ .....              | 14 |
| Module 4 ความคิดสร้างสรรค์.....                               | 17 |
| Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย.....                         | 20 |
| Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง.....                       | 23 |
| บรรณานุกรม .....                                              | 26 |

พหุบัน ปณ จิตโต ชีเว



## ส่วนที่ 1

### หลักการของโปรแกรม

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติการเรียนรู้ให้บรรลุผล และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้หรือการขยายศักยภาพการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นโดยผ่านการกระจาย การแบ่งปัน การเชื่อมต่อกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในระบบและนอกระบบของการศึกษาเรียนรู้หรือในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการขยายขีดความสามารถการเรียนรู้มากขึ้นในทุกระดับ เป็นกระบวนการและพฤติกรรมและความสามารถที่ทำให้บุคคลมีศักยภาพในการเรียนรู้มากขึ้น มีนวัตกรรม มีการพัฒนาวิชาชีพเกิดขึ้นของบุคคลในทุกระดับทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลถึงศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ ชุมชนและสังคม ภาวะผู้นำการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน และจำเป็นต้องพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2000) การพัฒนาภาวะผู้นำของครูเพื่อก้าวสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ครูจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีแนวนโยบายในด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ 1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่างๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล 3. ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและ การสื่อสารอย่างเหมาะสม 4. ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน 5. ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6. ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน 7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ 8. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 9. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน 10. องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม (นโยบาย สพม.มค.2563) จากการศึกษาจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะเห็นว่าให้ความสำคัญกับพัฒนา

ครูให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลต่อการพัฒนาผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามเป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีภารกิจหลักคือ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด แต่จากรายงานผลสอบ ONET ปีการศึกษา 2562 ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2563) พบว่า ผลการทดสอบทั้งในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยทุกรายวิชาเท่ากับ 34.31 และ 27.34 ตามลำดับ ผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ดังที่ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) ได้สรุปว่าการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่คุณภาพในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบหลายอย่าง องค์ประกอบหลักๆ ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การมีสมรรถนะในการศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย และทุกหน่วย การนำหลักการและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ (ธีระ รุณเจริญ, 2556) เป้าหมายการพัฒนาการศึกษา มีดังนี้ 1. พัฒนาระบบการเรียนการสอนเพื่อเติมเต็มศักยภาพให้ผู้เรียนมีทักษะของศตวรรษที่ 21 2. การพัฒนาระบบครูให้มีคุณภาพ 3. การสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในระบบการศึกษา 4. การลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆในระบบการศึกษา ซึ่งการแก้ไขปัญหาทางการศึกษานี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นและเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 6 Module ได้แก่

1. Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการกระตุ้นการทำงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 1.1 การกระตุ้นการทำงาน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน
- 1.2 การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน
- 1.3 การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร
- 1.4 เป้าหมายของทีม

2. Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (4 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีจนเป็นกิจวัตรประจำวัน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 2.1 การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี
- 2.2 การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน
- 2.3 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

3. Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 3.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
- 3.2 บรรยากาศในการเรียนรู้

4. Module 4 ความคิดสร้างสรรค์ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ เน้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่มีความคิดคล่องแคล่วในการคิดหาคำตอบของปัญหา มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนความคิดตามสถานการณ์และความคิดอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการต่างๆ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 4.1 ความคิดริเริ่ม
- 4.2 ความคล่องแคล่ว
- 4.3 ความละเอียดในการคิด

5. Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย (4 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการระดมความคิดที่หลากหลาย นำเอาความคิดเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์ทบทุน เพื่อเชื่อมโยงสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

- 5.1 การระดมความคิดที่หลากหลาย
- 5.2 การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

6. Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (5 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้เกิดขึ้น การวางแผนในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการสะท้อนผลการเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนากระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

6.1 การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง

6.2 การสร้างแรงจูงใจ

6.3 การสะท้อนผลการเรียนรู้

### รูปแบบวิธีการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่ต้องการพัฒนาและบริบทของการทำงานในแต่ละหน่วยงาน สำหรับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo จาก Canter for Creative Leadership (พัชรา วาณิชวสิน, 2560) มีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา 5) การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก 6) การประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การประชุมสัมมนา และ 8) การศึกษาดูงาน

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

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

| วิธีการการพัฒนา                                  | กิจกรรมการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 1 การฝึกอบรม<br>(Training)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา</li> <li>3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ</li> </ol> |
| ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน<br>(Site Visit)          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษากรณีตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ</li> <li>2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์</li> </ol>                                                                                                  |
| ระยะที่ 3 การประชุมเชิง<br>ปฏิบัติการ (Workshop) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กิจกรรมการจัดประชุม</li> <li>2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง</li> <li>3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนามีความรู้น้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการ พัฒนา</li> </ol>                                                            |

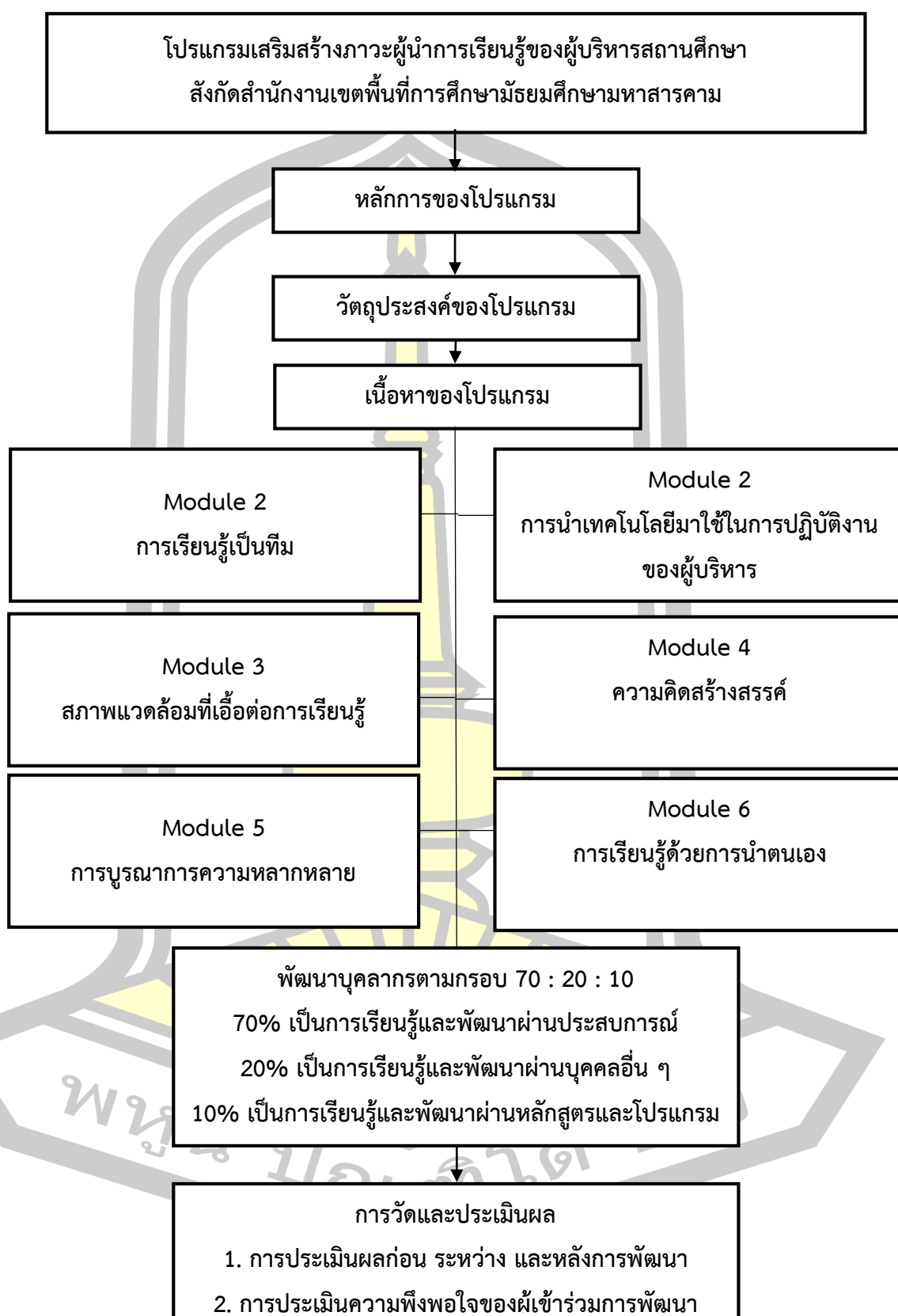
#### การวัดและประเมินผล

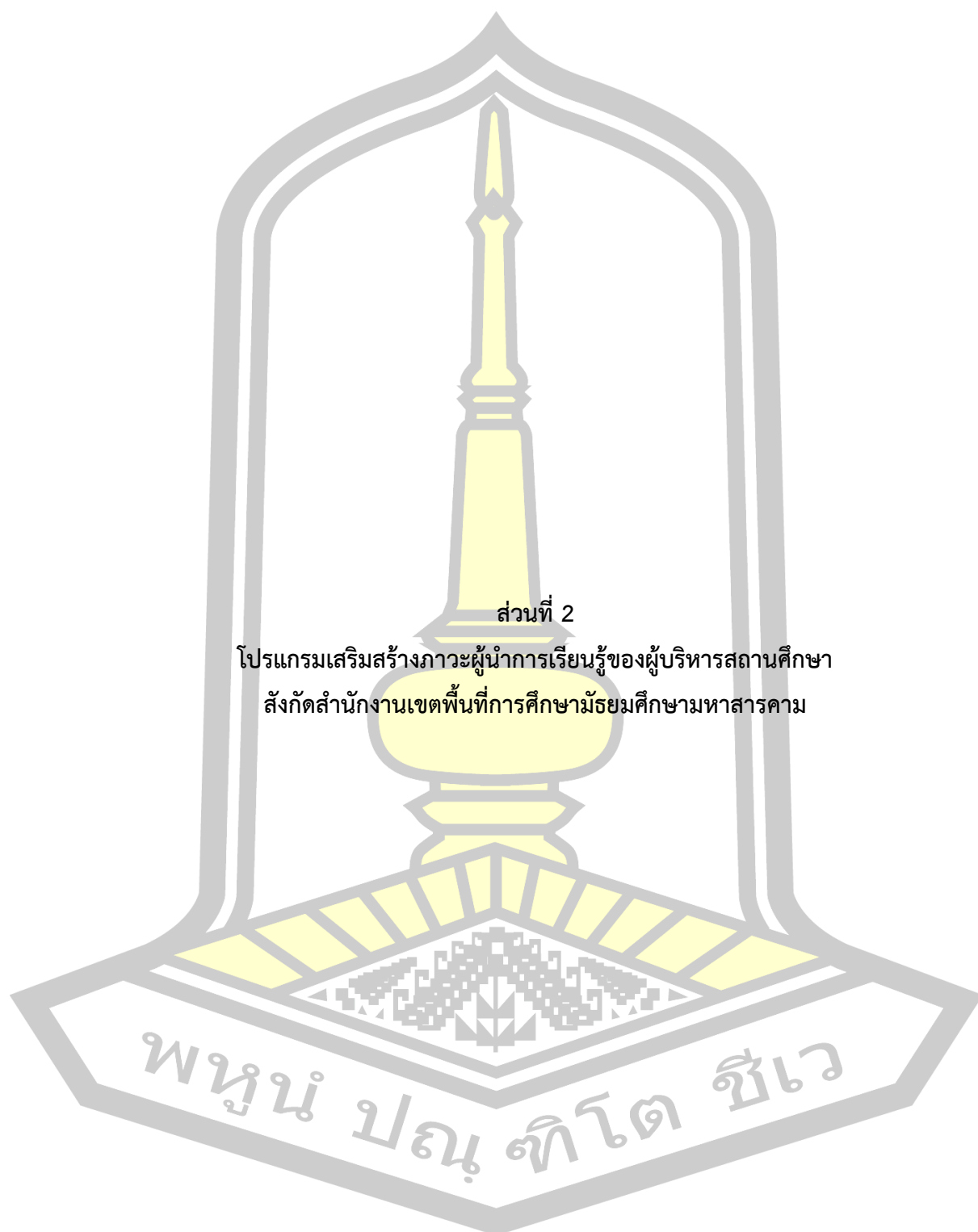
การวัดและประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แก่

1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการการพัฒนา ได้แก่

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ต้องผ่านเกณฑ์ การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มี คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีองค์ประกอบ ที่สำคัญคือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ







## Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม ( 6 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการกระตุ้นการทำงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างทีมงาน มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีม สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการเรียนรู้เป็นทีม
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการเรียนรู้เป็นทีม
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการเรียนรู้เป็นทีมไปประยุกต์ใช้

ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การกระตุ้นการทำงาน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน
2. การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน
3. การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร
4. เป้าหมายของทีม

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม ของสถานศึกษา ในหัวข้อ 1) การกระตุ้นการทำงาน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน 2) การมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของคนในทีมงาน 3) การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมงานผ่านการติดต่อสื่อสาร 4. เป้าหมายของทีม

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง การเรียนรู้เป็นทีม และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือ โรงเรียน

ต้นแบบ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

#### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



## ใบงานที่ 1

### Module 1 การเรียนรู้เป็นทีม

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการกระตุ้นการทำงานให้มีการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการติดต่อสื่อสาร ให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทีมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างไร เพื่อให้  
ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุบัน ปณ จิตโต ชเว

## Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (4 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในการสร้างวิสัยทัศน์ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีจนเป็นกิจวัตรประจำวัน

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี
2. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน
3. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในหัวข้อ 1) การมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี 2) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 3) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ
- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน
- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง ความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรม แนวทางในการบริหารงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง
- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้
- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาในการพัฒนาหรือบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



## ใบงานที่ 2

## Module 2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างไร

2. ท่านมีวิธีการส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างไร

3. ท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างไร

សាកលវិទ្យាល័យ បន្ទ ហ៊ុន ហ៊ុន

## Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (6 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ
2. บรรยากาศในการเรียนรู้

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในหัวข้อ 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 2) บรรยากาศในการเรียนรู้
- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน
- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ การดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศในการเรียนรู้ ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังโน้ตความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรม แนวทางในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง

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

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาใน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการภายในสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ที่จะสอดคล้องกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาสถานศึกษา ต่อไป

## 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



### ใบงานที่ 3

## Module 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรอย่างไร

2. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรอย่างไร

3. ท่านมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา ตลอดจนแนวทางการประเมินผล สะท้อนผลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Module 4 ความคิดสร้างสรรค์

(6 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแปลกใหม่มีความคิดคล่องแคล่วในการคิดหาคำตอบของปัญหา มีความคิดยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนความคิดตามสถานการณ์และความคิดอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการต่างๆ

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในด้านความคิดสร้างสรรค์
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

1. ความคิดริเริ่ม
2. ความคล่องแคล่ว
3. ความละเอียดในการคิด

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปรุความหมาย และความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในหัวข้อ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องแคล่ว 3) ความละเอียดในการคิด
- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน
- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ให้ผู้เข้ารับการพัฒนามัดผังโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เพื่อเป็น

แนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาหรือจุดที่ควรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ ที่จะสอดคล้องเหมาะสมกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ต่อไป

## 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



## ใบงานที่ 4

### Module 4 ความคิดสร้างสรรค์

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำสิ่งแปลกใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา มาประยุกต์คิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขและพัฒนาสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการคิดวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลก่อนการตัดสินใจสั่งการต่างๆอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุบัน ปณฺ ติโรต ชเว

## Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย (4 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การบูรณาการความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการระดมความคิดที่หลากหลาย นำเอาความเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์บทพจน เพื่อเชื่อมโยงสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการบูรณาการความหลากหลาย
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการบูรณาการความหลากหลาย
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการบูรณาการความหลากหลายไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การระดมความคิดที่หลากหลาย
2. การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของการบูรณาการความหลากหลายในหัวข้อ 1) การระดมความคิดที่หลากหลาย 2) การเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ

- จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน

- ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการความหลากหลายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างนวัตกรรมในการบูรณาการความหลากหลายของผู้บริหาร เพื่อเป็น

แนวทางในการการบูรณาการความหลากหลายให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาหรือจุดที่ควรพัฒนาการบูรณาการความหลากหลายภายในสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ ที่จะสอดคล้องเหมาะสมกับการพัฒนาการบูรณาการความหลากหลายร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาต่อไป

## 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม
- 5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน
- 5.3 การนำเสนอผลงาน



## ใบงานที่ 5

### Module 5 การบูรณาการความหลากหลาย

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางการระดมความคิดเห็น และแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อบูรณาการแนวคิดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการนำเอาเทคนิคใหม่ๆ มาสังเคราะห์บทวน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เกิดเป็นแนวคิดใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

พจน ปรณ สกโต ชเว

## Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (5 ชั่วโมง)

### 1. หลักการ

การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความคิด ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น มีการสร้างแรงจูงใจใฝ่รู้ให้เกิดขึ้น การวางแผนในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง รวมถึงการสะท้อนผลการเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง พัฒนากระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และเข้าใจในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### 3. เนื้อหาสาระ

1. การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง
2. การสร้างแรงจูงใจ
3. การสะท้อนผลการเรียนรู้

### 4. วิธีการพัฒนา

#### 4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมาย และความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ในหัวข้อ 1) การวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การสะท้อนผลการเรียนรู้
  - จัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากันเป็นกลุ่มๆ ละ 6 - 8 คน
  - ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงมโนทัศน์ (Mind Map) นำเสนอข้อมูลที่ได้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางสร้างการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา และข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อนำเสนอสภาพปัญหาหรือจุดที่ควรพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองในสถานศึกษา ร่วมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความรู้ ที่จะสอดคล้องเหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ร่วมกันนำเสนอข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ต่อไป

#### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน



## ใบงานที่ 6

### Module 6 การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการวางแผนพัฒนาการเรียนรู้และศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการสร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

พหุ ม ปณ สก ไรต์ ชเว



## ประวัติผู้เขียน

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ                 | นางสาวจิตกมล โคตรทองกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| วันเกิด              | วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2535                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| สถานที่เกิด          | อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน  | บ้านเลขที่ 16 หมู่ที่ 14 ตำบลหนองเม็ก<br>อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44170                                                                                                                                                                                                             |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครู ค.ศ.1                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนนาคุณประชาสรรค์<br>เลขที่ 214 หมู่ที่ 9 ตำบลนาคุณ อำเภอนาคุณ<br>จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44180                                                                                                                                                                                           |
| ประวัติการศึกษา      | พ.ศ. 2552 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์<br>จังหวัดมหาสารคาม<br>พ.ศ. 2558 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)<br>สาขาวิชาคณิตศาสตร์ศึกษา (เกียรตินิยมอันดับ 2)<br>มหาวิทยาลัยขอนแก่น<br>พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูน ปณ จิโต ชีเว