การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

วิทยานิพนธ์

ของ

จุฑาภรณ์ ไปนาน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
มิถุนายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

วิทยานิพนธ์

ของ

จุฑาภรณ์ ไปนาน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มิถุนายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program Development to Enhance Academic Leadership of Teachers in Mukdahan Secondary Educational Service Area Office

Juthaporn Painan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Master of Education (Educational Administration and Development)

June 2022

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....กรรมการ
(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

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

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
ผู้วิจัย จุฑาภรณ์ ไปนาน
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ครูผู้สอน จำนวน 262 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นในการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของ

โปรแกรม 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน โดยผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าโดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำทางวิชาการ

TITLE The Program Development to Enhance Academic Leadership of Teachers in Mukdahan Secondary Educational Service Area Office

AUTHOR Juthaporn Painan

ADVISORS Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.

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

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2022

ABSTRACT

This research aims to study the current situation. Desirable Conditions and Necessary Needs and develop a program to enhance academic leadership of teachers under Mukdahan Secondary Education Service Area Office this research The research was divided into 2 phases: Phase 1, the study of current conditions. Desirable conditions and need for academic leadership of teachers under Mukdahan Secondary Education Service Area Office The sample group used for data collection were 262 teachers. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation. and the necessary needs index. Phase 2 was to develop a program to enhance academic leadership of teachers under Mukdahan Secondary Education Service Area Office. The group of informants consisted of 5 experts. The instrument used to collect data was an assessment form. The statistics used for data analysis were mean and standard deviation.

The results of the research appear as follows;

1. The current state of academic leadership Overall, it's at a moderate level. And when considering each aspect, it was found that most were at a low level. As for the desirable condition of academic leadership. Overall, it's at the highest level.

And when considering each aspect, it was found that it was at the highest level. and the order of needs needed to develop teachers' academic leadership. Sorted from the necessary needs index from the most to the least was expertise in teaching and learning. development of student achievement Course expertise and effective leadership.

2. The results of the development of a program to enhance academic leadership of teachers under Mukdahan Secondary Education Service Area Office The developed program consists of 1) program principle 2) program objectives 3) program content 4) method of operation and 5) Measurement and evaluation of programs. The content consists of 4 Modules: Module 1 effective leadership, Module 2 curriculum expertise, Module 3Development of learners' achievements and Module 4 Expertise in teaching and learning. The results of the suitability assessment the feasibility of the approach by experts found that overall it was appropriate and feasible. at the highest level.

Keyword : Program Development, Academic Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไข ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ขอขอบคุณคณะครูและอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอน ให้ความรู้นานับปการแก่ผู้วิจัยจากเริ่มศึกษาเล่าเรียนในสถานศึกษาแห่งนี้จวบจนถึงปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณนายบรม สุรมิตร ท่านผู้อำนวยการศักดิ์ รุ่งแสง ท่านผู้อำนวยการสุรพงษ์ รัตนวงศ์ นางสาวขนิษฐา ปิตฝ่าย และนางอุไรรัก พันโกฏิ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยมุกดาหาร ที่ให้กำลังและเป็นที่ปรึกษาในการการวิจัยในครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ สติปัญญาจนประสบความสำเร็จในชีวิต

จุฑาภรณ์ ไปนาน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามของการวิจัย 4

ความมุ่งหมายของการวิจัย 4

ความสำคัญของการวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 9

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11

ภาวะผู้นำทางวิชาการ 12

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 26

การพัฒนาโปรแกรม 43

บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 53

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 56

งานวิจัยในประเทศ 56

งานวิจัยต่างประเทศ 58
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 61
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 63
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 72
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 73
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 109
ความมุ่งหมายของการวิจัย 109
สรุปผล 109
อภิปรายผล 110
ข้อเสนอแนะ 115
บรรณานุกรม 116
ภาคผนวก 124
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 125
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 128
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 137
ภาคผนวก จ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 148
ประวัติผู้เขียน 185

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 16

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม 46

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม 51

ตาราง 4 ขนาดของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 55

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 63

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยรวมทั้ง 4 ด้าน 73

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 74

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 75

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 76

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน . 77

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม 78

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 79

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 79

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 80

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน 81

ตาราง 16 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 87

ตาราง 17 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 89

ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 91

ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน 93

ตาราง 20 รายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 95

ตาราง 21 ตารางบันทึกการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 98

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 107

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 ร่างเบื้องต้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 8

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 20

ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง..... 62

ภาพประกอบ 4 ร่างเบื้องต้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร 106

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนไทยทุกกลุ่มทุกวัยมีคุณภาพมีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีความเป็นพลเมืองดี ตระหนักและรู้คุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมที่ดีงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555) โดยหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ซึ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน ครูประจำชั้น ผู้ปกครองและชุมชน ที่ต้องร่วมมือกันปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษากำหนดให้จัดขึ้น เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลักขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้สมรรถนะครูที่ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษาประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู สมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครูและการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ดังนั้น ครูจึงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในหลักการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี จึงจะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้เรียน รวมทั้ง

ใช้ความรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะความสามารถ การพัฒนาให้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของครูมีประสิทธิภาพ (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2541)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูควรมีศักยภาพและขีดความสามารถในการกระจายวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์สู่การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ใช้รูปการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วม อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ (Lambert, 2002) หัวใจของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน จากวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมสู่วัฒนธรรมสากล และตอบสนองต่อความรับผิดชอบของสังคม การใช้การตัดสินใจโดยการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนผลผลิต เพื่อตอบสนองขีดความสามารถของบุคลากร ครูเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงการสอน โดยใช้สารสนเทศเป็นหลักในการจัดการเรียนการสอน (Wilson, 2004) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ 1. การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การจัดการทีมงาน 3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง (McEwan, 1998)

ปัจจุบันสภาพการดำเนินการและปัญหาการพัฒนาครูมีหลายประการ เช่น ครูไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ระยะเวลาการอบรมส่วนใหญ่จัด 2-3 วัน แล้วเสร็จสิ้น จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมค่อนข้างมาก ระบบการพัฒนาครูประจำการมีคุณภาพต่ำ เนื่องด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น วิทยากรขาดประสบการณ์ตรงในการนำหลักสูตรไปใช้ เน้นเฉพาะเทคนิควิธีการอย่างฉาบฉวย ขาดการเน้นการพัฒนาทักษะการคิดและการประยุกต์ใช้กับครูเพื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาของตนเองอย่างเหมาะสม จึงทำให้การพัฒนาครูไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตกต่ำ (วิสุทธิ์ เวียงสมุทร, 2553 ; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาวิชาเอกในกลุ่มสาระที่สอน มีภาระงานมาก ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มีการวัดผลประเมินผลไม่เหมาะสม ขาดการนิเทศติดตามการพัฒนา ครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้เรียนขาดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ขาดอัตรากำลังของศึกษานิเทศก์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่ม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

ดังนั้น จึงควรกระตุ้นให้หน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ความรู้ทางวิชาชีพ และสถานภาพทางวิชาชีพมากขึ้น โดยการคิดแนวทางสำหรับครูรุ่นใหม่ผู้ที่จะกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับยุคสมัย

ที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน การสนับสนุนช่วยเหลือให้ครูเรียนรู้อย่างเหมาะสม ครูเหล่านี้ก็จะไปช่วยนักศึกษาให้เรียนรู้อย่างเหมาะสมเช่นกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบต่าง ๆ และเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างครูด้วยกันเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2562 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 30 โรงเรียน มีข้าราชการครู 877 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 20 โรงเรียน ขนาดกลาง 9 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน มีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในการบริหารจัดการการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเน้นการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและตรงตามหลักสูตรทางการศึกษา ส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรม จิตสำนึกความเป็นไทย สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ความสำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ครูมีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความสามารถและสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประจำปีการศึกษา 2562 พบว่า มีคะแนนวิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาสังคม และวิชาภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 39.42, 21. 57, 27.75, 34.09 และ 25.31 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากผลคะแนนการสอบทั้ง 5 วิชา พบว่ามีค่าต่ำกว่ามาตรฐานของระดับสังกัดและระดับประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 นครพนม-มุกดาหาร, 2563)

จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างมาก จึงควรดำเนินการศึกษาการค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ซึ่งคาดว่าเป็นประโยชน์ต่อครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการประกอบผลการพัฒนาของครู อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาไทยให้มีคุณภาพต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เป็นอย่างไร

2. โปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

2. ได้พัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ; Ubben and Hughes (1987) ; Bossert (1988) ; Davis and Thomas (1989) ; Papagiannis

and others (1995) ; McEwan (1998) ; Seyfarth (1999) ; Kaiser (2000) และ Fullan (2008) จากนั้นนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

1.2 หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

70:20:10 Learning Model

70% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learning by Job Experience)

20% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเรา ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่

10% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่แบบเป็นทางการ ที่เน้นการเรียนรู้จากโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดขึ้น โดยมุ่งเน้นการกำหนดหัวข้อเนื้อหา หลักสูตรและรูปแบบที่ชัดเจน แบบเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้า

1.3 วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติในงาน 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร 5) การหมุนเวียนงาน 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 7) การเป็นพี่เลี้ยง 8) การสอนงาน 9) การให้คำปรึกษา 10) การฝึกอบรม 11) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา

1.4 องค์ประกอบโปรแกรม

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ; Ubben and Hughes (1987) ; Bossert (1988) ; Davis and Thomas (1989) ; Papagiannis and others (1995) ; McEwan (1998) ; Seyfarth (1999) ; Kaiser (2000) และ Fullan (2008) จากนั้นนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของโปรแกรมได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 หลักการ

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

องค์ประกอบที่ 3 เนื้อหาของโปรแกรม

องค์ประกอบที่ 4 วิธีการดำเนินการ

องค์ประกอบที่ 5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

1.5 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมของ เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ; รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ; วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ; Barratt and other (2013) ; Houle (1996) ; Bar and Keating (1990) ; Styles (1990) ; Knowles (1980) กระบวนการพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการ 2) การใช้โปรแกรม 3) ประเมินหลังจบโปรแกรม

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยได้กำหนดประชากรในการศึกษาจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จำนวน 877 ราย และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ได้จำนวน 262 ราย โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (โดยประเมิน/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัยและข้อมูลวิชาการออนไลน์ เกี่ยวกับหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและการพัฒนาโปรแกรมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 3) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของ

ผู้เรียน 4) ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ; Ubben and Hughes (1987) ; Bossert (1988) ; Davis and Thomas (1989) ; Papagiannis and others (1995) ; McEwan (1998) ; Seyfarth (1999) ; Kaiser (2000) และ Fullan (2008)

2. หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% 2) หลักการเรียนรู้จากผู้อื่น 20% และ 3) หลักการเรียนรู้จากโปรแกรม 10% (สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2561 ; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559 ; ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2555 ; Center for Creative Leadership, 2013)

3. วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติในงาน 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร 5) การหมุนเวียนงาน 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 7) การเป็นพี่เลี้ยง 8) การสอนงาน 9) การให้คำปรึกษา 10) การฝึกอบรม 11) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2561 ; งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (อ้างอิงมาจาก อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559) และ ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2555)

4. องค์ประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาของโปรแกรม 4. วิธีการดำเนินการ 5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม (เจนจิรา คงสุข, 2540 ; ธำรง บัวศรี, 2542 ; หรรษา สุขกาล, 2543 ; ไท คำล้าน, 2551 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; ปริญญา มีสุข, 2552 ; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2554 ; อนันต์ พันนึก, 2554 ; สุวิทย์ ยอดสละ, 2556 ; เชษฐา ค้าคล่อง, 2557 และ Kanaya and McMillan, 2005)

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 ร่างเบื้องต้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถและแนวคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1.1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง มีความสามารถในการฟัง กล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน สามารถอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร หมายถึง เป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน มีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร และมีการประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร

1.3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หมายถึง มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน สามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครูได้ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ สามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ สามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน

1.4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้

2. หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง หลักการแนวคิดในรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% 2) หลักการเรียนรู้จากผู้อื่น 20% และ 3) หลักการเรียนรู้จากโปรแกรม 10%

3. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง วิธีการหรือขั้นตอนในการสร้างโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การใช้โปรแกรม 3) ประเมินหลังจบโปรแกรม

4. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบ โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) วิธีการดำเนินการ และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

5. ครู หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จำนวน 30 โรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
   - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
   - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
   - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
   - 1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
2. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
   - 2.1 หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
   - 2.2 วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. การพัฒนาโปรแกรม
   - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
   - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
   - 3.3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม
4. บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถที่จะจูงใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและดำเนินการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กรัณย์ ปัญโญ (2551) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูง โน้มน้าว ชี้แนะ สั่งการหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สัมมา รธนิธย์ (2556) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

Ivancevich, Konopaske และ Matteson (2008) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโน้มน้าว อำนวยความสะดวกให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

Northous (2007) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวชักจูงกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

DuBrin (2004) ระบุว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้นสนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มเกิดความมุ่งมั่นทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวมหรือเป้าหมายองค์การ

Daft (2008) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นหรือเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการปฏิสัมพันธ์ จูงใจ โน้มน้าว ชี้แนะ สั่งการให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ ทำให้ยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

2. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2542) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการว่า หมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจและมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่น ผู้รายงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม โดยใช้กระบวนการสื่อสารหรือติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงาน จนสามารถดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การนำความรู้ความสามารถและแนวคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพ

ธิดาวัลย์ เสตะจันทร์ (2541) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การกระทำหรือกริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการ โดยการริเริ่มนำทางให้เกิดแนวคิดใหม่ หรือให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้และสังเกตเห็นการกระทำนั้นได้อย่างชัดเจน

North Dagota LEAD–Center (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

Davis และ Magaret (1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

McEwan (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการคือการสร้างบรรยากาศ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียน สามารถทำงานร่วมกันในอันจะทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ การนำความรู้ความสามารถและแนวคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพ การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

นักวิชาการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจ และประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย

Hallinger (2009) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างมากในการใช้กลยุทธ์ของการประสานงานและการควบคุม ที่จะปรับพันธกิจด้านวิชาการของโรงเรียนกับกลยุทธ์และการดำเนินการ ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจะไม่เน้นการเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วยบทบาททางการบริหารได้ รวมถึงการประสานงาน การควบคุม และกำกับดูแลหลักสูตรและการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องการมีส่วนร่วมกับ “หลักทางเทคนิค” ของการศึกษา คือ การเรียนการสอนและการเรียนรู้ ผู้นำทางวิชาการจะต้องประกอบด้วยความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษ เป็นแกนนำในการทำงานอย่างเจาะลึกเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน และกล้าหาญในการทำงานโดยตรงกับครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้

Lambert (2002) ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูควรมีศักยภาพและขีดความสามารถในการกระจายวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์สู่การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ

Wilson (2004) หัวใจของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียนจากวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมสู่วัฒนธรรมสากล และตอบสนองต่อความรับผิดชอบของสังคม การใช้การตัดสินใจโดยการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนผลผลิต เพื่อตอบสนองขีดความสามารถของบุคลากร ครูเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงการสอน โดยใช้สารสนเทศเป็นหลักในการจัดการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีความสำคัญในการประสานงานเพื่อพัฒนางานวิชาการและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวถึงครูที่มีลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการว่า ประกอบด้วย 1) มีความรู้ดี 2) มีความคิดและสร้างสรรค์ 3) เชื่อมั่นในตนเอง 4) การสอนดี 5) ปกครองดี 6) มีความประพฤติดี และ 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

Ubben และ Hughes (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Bossert (1988) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนของนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนได้มาตรฐานตามเป้าหมาย 2) จัดการให้มีเวลาเพื่อการประสานงานและการดูแลการสอนของครูให้มากขึ้น 3) ชำนาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การเข้าสังเกตการณ์การสอนบ่อย ๆ มีการนิเทศการสอนและมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากขึ้น 4) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น 5) ขอความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการทำแผนการจัดการเรียนการสอน 6) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนให้มีระเบียบขั้นตอนที่น้อยลง และลดภาระงานเอกสารของครู 7) ทราบถึงโครงสร้างชุมชนและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง

Davis และ Thomas (1989) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหมายในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3) การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการณ์สอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Papagiannis และคณะ (1995) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีองค์ประกอบดังนี้ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในโรงเรียนเองและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) สร้างศักยภาพภาวะผู้นำในหมู่เพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและองค์กรอย่างมืออาชีพ 4) เขียนและพูดอย่างมีประสิทธิผล 5) มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านความรู้และการจัดการเรียนการสอน 6) เป็นผู้ชี้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน 7) มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาตนเองและภายนอกสถานศึกษา 8) มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาโครงการและแผนงานทางการศึกษา และ 9) มีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจในความขัดแย้งและมีทักษะในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม

McEwan (1998) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ 1. การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การจัดการทีมงาน

(Staff) 3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4. การประเมินผลการสอนของครู 5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

Kaiser (2000) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ 1) มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

Fullan (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ 1) มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	Ubben และ Hughes (1987)	Bossert (1988)	Davis and Thomas (1989)	Papagiannis และคณะ (1995)	McEwan (1998)	Seyfarth (1999)	Kaiser (2000)	Fullan (2008)	ความถี่
1. มีความรู้สามารถ อำนวยความสะดวกข้อมูลให้เพื่อนครูได้	✓				✓			✓		3

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	Ubben และ Hughes (1987)	Bossert (1988)	Davis and Thomas (1989)	Papagiannis และคณะ (1995)	McEwan (1998)	Seyfarth (1999)	Kaiser (2000)	Fullan (2008)	ความถี่
2. มีความคิดและสร้างสรรค์ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาโครงการและแผนงานทางการศึกษา	✓			✓	✓					3
3. ชื่อมั่นในตนเอง	✓									1
4. การสอนดี มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอน เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน	✓				✓			✓		3
5. มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓	✓	✓				5
6. มีความประพฤติดี	✓									1
7. มีมนุษยสัมพันธ์ดี รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในโรงเรียนเองและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง	✓		✓		✓	✓				4
8. การทำงานตามเวลาที่กำหนด จัดการให้มีเวลาเพื่อการประสานงานและการดูแลการสอนของครูให้มากขึ้น		✓	✓							2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	Ubben และ Hughes (1987)	Bossert (1988)	Davis and Thomas (1989)	Papagiannis และคณะ (1995)	McEwan (1998)	Seyfarth (1999)	Kaiser (2000)	Fullan (2008)	ความถี่
9. การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้		✓	✓	✓		✓				4
10. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ		✓		✓		✓		✓		4
11. การคาดหวังต่อคณะครูและและผลการปฏิบัติงานของครูการตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน การประเมินผลการสอนของครู		✓		✓		✓	✓			4
12. มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร		✓	✓		✓		✓			4
13. มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน		✓	✓	✓			✓			4
14. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนห้องเรียน								✓		1
15. ทราบถึงโครงสร้างชุมชน			✓							1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	Ubben และ Hughes (1987)	Bossert (1988)	Davis and Thomas (1989)	Papagiannis และคณะ (1995)	McEwan (1998)	Seyfarth (1999)	Kaiser (2000)	Fullan (2008)	ความถี่
16. การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียน การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป็นผู้นำโรงเรียนมีความคิดริเริ่มในการวางเป้าหมาย				✓		✓				2
17. มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน ให้บริการทรัพยากรให้บริการเป็นที่				✓		✓		✓		3
18. มีความชำนาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน			✓	✓				✓	✓	4
19. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและองค์กรอย่างมืออาชีพ การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการของโรงเรียน					✓		✓	✓		3
20. มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาตนเองและภายนอกสถานศึกษา การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง					✓		✓		✓	3
21. มีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจในความขัดแย้งและมีทักษะในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม					✓					1

จากตาราง 1 แสดงถึงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากนักวิชาการ จำนวน 10 แหล่ง เมื่อนำองค์ประกอบจากการวิเคราะห์ของนักวิชาการทั้ง 10 แหล่ง มารวมกัน พบว่า มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 21 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกใช้องค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้เลือกใช้เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการเลือกใช้ในงานวิจัย ตั้งแต่ 4 ความถี่ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูได้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้เลือกและนำองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น แต่ใช้ชื่อต่างกันมีจำนวน 21 องค์ประกอบย่อย แล้วนำมาทำการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

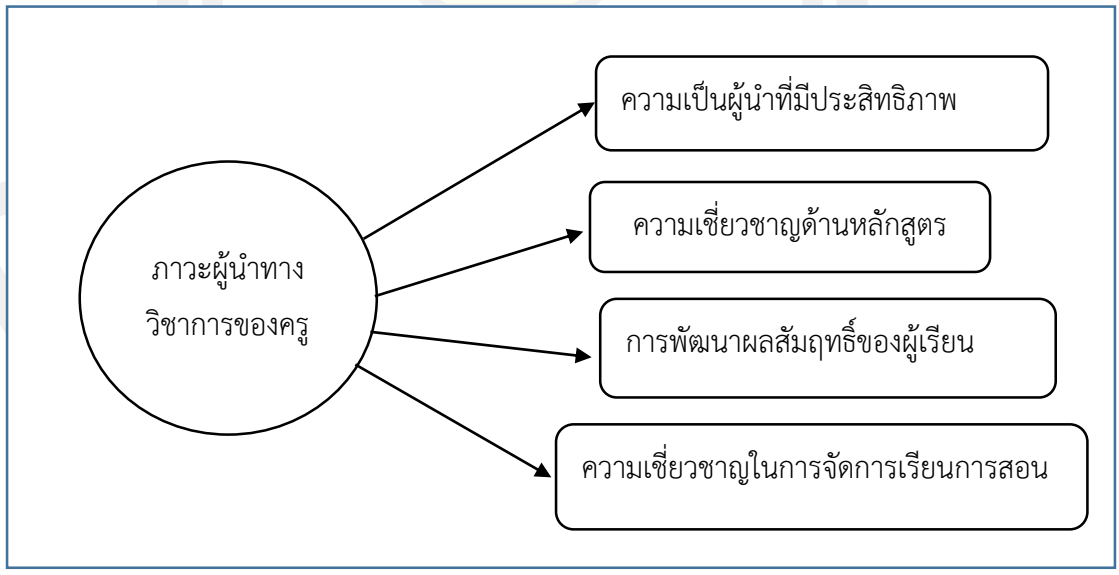
องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 5 ความถี่

องค์ประกอบที่ 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 4 ความถี่

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 4 ความถี่

องค์ประกอบที่ 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน มีนักวิชาการกล่าวไว้ จำนวน 4 ความถี่

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ปรากฏดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

จากภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 3) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 4) ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

1.1 ตัวชี้วัดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการได้กล่าวถึงตัวชี้วัดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวถึงครูที่มีลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการว่าประกอบด้วย 1) มีความรู้ดี 2) มีความคิดและสร้างสรรค์ 3) เชื่อมั่นในตนเอง 4) การสอนดี 5) ปกครองดี 6) มีความประพฤติดี และ 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

Ubben และ Hughes (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Davis และ Thomas (1989) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหมายในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3) การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการณ์สอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Papagiannis และคณะ (1995) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีองค์ประกอบดังนี้ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในโรงเรียนเองและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) สร้างศักยภาพภาวะผู้นำในหมู่เพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและองค์กรอย่างมืออาชีพ 4) เขียนและพูดอย่างมีประสิทธิผล 5) มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านความรู้และการจัดการเรียนการสอน 6) เป็นผู้ชี้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน 7) มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาตนเองและภายนอกสถานศึกษา 8) มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาโครงการและแผนงานทางการศึกษา และ 9) มีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจในความขัดแย้งและมีทักษะในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม

McEwan (1998) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ 1. การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การจัดการทีมงาน 3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

Leithwood และ Duke (1999) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นตัวแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดองค์ประกอบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง มีความสามารถในการฟัง กล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน สามารถอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 ตัวชี้วัดองค์ประกอบความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

นักวิชาการได้กล่าวถึงตัวชี้วัดองค์ประกอบความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรไว้หลายท่าน ดังนี้

Ubben และ Hughes (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Bossert (1988) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนของนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนได้มาตรฐานตามเป้าหมาย 2) จัดการให้มีเวลา เพื่อการประสานงานและการดูแลการสอนของครูให้มากขึ้น 3) ชำนาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การเข้าสังเกตการณ์การสอนบ่อย ๆ มีการนิเทศการสอนและมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากขึ้น 4) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น 5) ขอความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการทำแผนการจัดการเรียนการสอน 6) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ให้มีระเบียบขั้นตอนที่น้อยลง และลดภาระงานเอกสารของครู 7) ทราบถึงโครงสร้างชุมชนและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง

Papagiannis และคณะ (1995) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการว่า มีองค์ประกอบดังนี้ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในโรงเรียนเองและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) สร้างศักยภาพภาวะผู้นำในหมู่เพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและองค์กรอย่างมืออาชีพ 4) เขียนและพูดอย่างมีประสิทธิผล 5) มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านความรู้และการจัดการเรียนการสอน 6) เป็นผู้ชี้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน 7) มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาตนเองและภายนอกสถานศึกษา 8) มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาโครงการและแผนงานทางการศึกษา และ 9) มีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจในความขัดแย้งและมีทักษะในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม

Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4. การประเมินผลการสอนของครู 5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

Leithwood และ Duke (1999) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นตัวแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

Pellicer และ Anderson (1995) กล่าวถึงลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ใน 2 ประเด็น คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอน นำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยเขาแสดงทัศนะว่าความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหารแต่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดองค์ประกอบของการมีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร หมายถึง เป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน มีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร และมีการประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร

1.3 ตัวชี้วัดองค์ประกอบการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

นักวิชาการได้กล่าวถึงตัวชี้วัดองค์ประกอบการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนไว้หลายท่าน ดังนี้

Ubben และ Hughes (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน

3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Bossert (1988) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนของนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนได้มาตรฐานตามเป้าหมาย 2) จัดการให้มีเวลา เพื่อการประสานงานและการดูแลการสอนของครูให้มากขึ้น 3) ชำนาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การเข้าสังเกตการณ์การสอนบ่อย ๆ มีการนิเทศการสอนและมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากขึ้น 4) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น 5) ขอความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการทำแผนการจัดการเรียนการสอน 6) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนให้มีระเบียบขั้นตอนที่น้อยลง และลดภาระงานเอกสารของครู 7) ทราบถึงโครงสร้างชุมชนและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง

Davis และ Thomas (1989) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหมายในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3) การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการณ์สอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4. การประเมินผลการสอนของครู 5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดองค์ประกอบการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หมายถึง มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน สามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครูได้ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ สามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ สามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน

1.4 ตัวชี้วัดองค์ประกอบความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

นักวิชาการได้กล่าวถึงตัวชี้วัดองค์ประกอบความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนไว้หลายท่าน ดังนี้

Bossert (1988) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนของนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนได้มาตรฐานตามเป้าหมาย 2) จัดการให้มีเวลาเพื่อการประสานงานและการดูแลการสอนของครูให้มากขึ้น 3) ชำนาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การเข้าสังเกตการณ์การสอนบ่อย ๆ มีการนิเทศการสอนและมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากขึ้น 4) ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น 5) ขอความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการทำแผนการจัดการเรียนการสอน 6) สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนให้มีระเบียบขั้นตอนที่น้อยลง และลดภาระงานเอกสารของครู 7) ทราบถึงโครงสร้างชุมชนและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง

Davis และ Thomas (1989) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มความตระหนักในการประชุมโรงเรียนและมีความคาดหมายในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3) การให้แรงจูงใจและรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการณ์สอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Kaiser (2000) ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ 1) มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ ในโรงเรียน 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

Sherrill (1999) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ 1) การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้โดยการเป็นผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสำหรับเด็กปฐมวัย 2) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ สามารถการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย 3) การเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ 4) การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครูสามารถเป็นผู้นำพัฒนาเพื่อนครู 5) การแสดง

ความสามารถในการแนะแนวแบบคลินิก และ 6) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเองโดยการการสนับสนุนการเป็นครูมืออาชีพ

Fullan (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ 1) มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดองค์ประกอบความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

1. หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ได้กำหนดให้ใช้หลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 ซึ่งหมายถึง รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem–Solving) การทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตร ฝึกอบรมมีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ

2. รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับ

ผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น

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

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559) ได้ให้ความหมายของ 70:20:10 Learning Model ไว้ดังนี้

70% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน (Learning by Job Experience) ที่เน้นการเรียนแบบผู้ใหญ่ เป็นรูปแบบการเรียนแบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้วยการติดตาม การเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ ได้สัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง ทำให้ผู้เรียนรู้เกิดการรับรู้อย่างรวดเร็ว แนวทางที่จะให้การเรียนรู้แบบนี้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายที่บุคลากรทุกคนต้องถือปฏิบัติ รวมทั้งพนักงานต้องให้ความร่วมมือและเห็นด้วยกับการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติตนจริง สำหรับเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model มีหลายเครื่องมือด้วยกัน อาทิเช่น การติดตามสังเกตแม่แบบ การติดตามสังเกตผู้บริหาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทลูกค้า การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

20% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่รอบตัวเรา ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่นที่ล้อมรอบตัวเรา การเรียนรู้แบบนี้มีความสำคัญและประโยชน์ต่อพนักงานโดยตรง ทำให้เกิดการรับรู้หรือมุมมองใหม่ ๆ นำไปสู่การปรับปรุงผลงานหรือทำให้เกิดผลงานใหม่ ๆ จากการนำไปเชื่อมโยงกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบบ 20% Learning Model ประกอบด้วย การสอนแนะโดยผู้จัดการผู้อื่น การสอนแนะเป็นกลุ่ม การเป็นพี่เลี้ยง การสอน การให้คำปรึกษา เป็นต้น

10% Learning Model คือ แนวคิดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่แบบเป็นทางการที่เน้นการเรียนรู้จากโปรแกรมหรือหลักสูตรที่จัดขึ้น โดยมุ่งเน้นการกำหนดหัวข้อ

เนื้อหา หลักสูตรและรูปแบบที่ชัดเจนแบบเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้า แล้วมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อทฤษฎีแนวคิดหลักการของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็คทรอนิกส์ การศึกษาต่อ การอ่าน การเรียนรู้แบบนี้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Head) มากกว่าเกิด ทักษะ (Hand) และทัศนคติ/การรับรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป (Heart)

ดังนั้น 70:20:10 Learning Model จึงเป็นแนวคิดการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การทำงานจริงในภาคสนามจริงและต้องนำมาปรับใช้เพื่อให้ได้ผลการพัฒนาเกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ โดยเริ่มต้นจากการนำไปใช้เป็นเครื่องมือให้เหมาะสมกับ Competency ในแต่ละประเภทและกำหนดกรอบการพัฒนาตาม Competency ที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานเข้าใจว่าไม่ใช่เฉพาะเครื่องมือการอบรมในห้องเรียนเท่านั้นที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของพนักงาน ยังมีเครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ อีกมาก ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และเครื่องมือการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น

Center for Creative Leadership (2013) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนา 70 : 20 : 10 เป็นสัดส่วนของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปในกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกันจนลงตัว เป็นแนวทางที่ได้ผลมากที่สุด

70 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On–the–Job Learning) โดยเชื่อว่างานทุกอย่างที่ลงมือทำมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เสมอและที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ที่ดีและได้ผลยั่งยืนมากที่สุด

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

10 หมายถึง เปอร์เซ็นต์ของเวลาทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าใจทฤษฎีและหลักการ โดยอาจผ่านการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนาหรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2555) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 แบบ เพื่อให้ได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือเรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริง ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวัน ทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนาย

ซึ่งต้องลงมือทำหรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่า งๆ ที่ทำให้สามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบคุคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึงกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมากก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่า การที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วนั้น จึงสรุปได้ว่า หลักการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง หลักการแนวคิดในรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ 1) หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% 2) หลักการเรียนรู้จากผู้อื่น 20% และ 3) หลักการเรียนรู้จากโปรแกรม 10%

2. วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

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

1. สัดส่วน 10% คือ การให้ความรู้เบื้องต้นเพื่อปูพื้นให้แก่ผู้เข้าร่วมพัฒนา โดยทุกคนต้องเข้าอบรมเพื่อปรับฐานความรู้ทางทฤษฎีให้เท่าเทียมกัน

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

3. สัดส่วน 70% สุดท้าย โดยผู้เข้าร่วมพัฒนาต้องนำหลักการหรือแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการเรียนรู้แต่ละครั้งกลับไปปฏิบัติจริงในการทำงาน เมื่อครบ 1 เดือนจะกลับมาโค้ชใหม่อีกครั้ง พร้อมทั้งบอกเล่าความคืบหน้าในสิ่งที่ได้นำไปทดลองทำ ไม่ว่าจะได้ผลหรือไม่ก็ตาม ในขณะเดียวกันโค้ชก็ทำหน้าที่ช่วยเก็บข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้มีส่วนได้เสียที่มีโอกาสทำงานกับผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ หัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกัน การพัฒนาด้วยการโค้ชในลักษณะนี้จะถูกทำไปเรื่อย ๆ จนครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยปกติใช้เวลาประมาณ 3–4 เดือน เมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้จะประเมิน 360 องศาอีกครั้ง

เพื่อวัดความแตกต่าง ๆ ของคะแนนก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ แล้วจึงจัดทำสรุปผลให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการและผู้บังคับบัญชากับผู้บริหารรับทราบต่อไป

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

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

1.1 การฝึกปฏิบัติในงาน (On the Job Training) เป็นวิธีการพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง ด้วยการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแล ส่วนใหญ่ใช้สำหรับข้าราชการใหม่หรือกรณีย้ายเลื่อนตำแหน่ง หรือมีการปรับปรุงงานที่ต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน พร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนานี้ให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานแต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ ขั้นตอนหลักในการฝึกขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการแบ่งเป็น

1.1.1 สำรวจกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นข้าราชการใหม่หรือมีประสบการณ์ทำงานแล้วและจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด

1.1.2 วางแผนกำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการรวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

1.1.3 สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูลเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

1.1.4 ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน

1.2 การมอบหมายงาน (Job Assignment) การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ กรณีงานในความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่งมีมาก เร่งด่วน และต้องจัดลำดับความสำคัญ ต้องใช้การมอบหมายและกระจายงานโดยต้องมีความ

ไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงานนอกจากเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยลดปริมาณงานของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานด้วย มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานในระดับการบริหารที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงานให้ชัดเจน

1.2.2 พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนกรณีการใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเลือกผู้ที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น เพื่อเป้าหมายการพัฒนาความสามารถ

1.2.3 ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำ วิธีการ เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ ควรทำเป็นคำสั่งแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงานตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

1.2.4 กระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุน มีการชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

1.2.5 ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการสอบถามปัญหาอุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงให้ทันท่วงที และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมิน และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัลตามความเหมาะสม

1.3 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคลเป็นการมอบหมายโครงการให้คนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนักและระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับการมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่มเป็นการมอบหมายโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานให้ร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ มีให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุย

ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยนให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 การพิจารณาคัดเลือกโครงการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การ ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการนั้นหัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

1.3.2 การสำรวจความคิดเห็น ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงการที่จะมอบนั้นผู้ปฏิบัติอาจไม่ถนัดหรืออาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสในการสอบถามประเด็นที่สงสัย เพื่อให้ผู้มอบหมายเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนิน โครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จและเมื่อสรุปชื่อโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องอธิบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตโครงการให้ชัดเจน

1.3.3 การจัดทำร่างโครงการ เป็นการให้ผู้รับมอบโครงการเขียนร่างแนวทางดำเนินการเสนอ เพื่อสรุปความเข้าใจและการให้คำแนะนำที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ โครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และการติดตามและประเมินผลโครงการ

1.3.4 การติดตามประเมินผลการจัดทำโครงการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามแผนตาม Action plan และแนะนำ ประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้แก่ผู้รับผิดชอบตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการจนสิ้นสุดโครงการ

1.4 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นดูงานที่มีขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาขีดความสามารถของตน โดยมีรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

1.4.1 การดูงานภายในหน่วยงาน/องค์กรเดียวกัน เกี่ยวกับวิธี รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ โดยการแลกเปลี่ยน

ข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานและช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

1.4.2 การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้การทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถนำมุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ แต่ทั้งนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ชัดเจนว่าต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะในเรื่องใด และจะนำกลับมาใช้ในเรื่องอะไรที่ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ทั้งด้านแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการทำงาน รวมทั้งแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตามและดำเนินการพัฒนาต่อยอด เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

1.5 การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow) เป็นการติดตามต้นแบบ (Role model) ที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนให้เรียนรู้จากผู้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อสังเกตพฤติกรรมการทำงานจากต้นแบบที่เน้นกิจกรรมระยะสั้นในช่วงเวลาการทำงานปกติ เหมาะกับการใช้ในการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็น ขอบเขตงานที่รับผิดชอบการจัดการที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติในการทำงานของต้นแบบ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่ง มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1.5.1 กำหนดลักษณะงานงานและบุคคลที่เป็นต้นแบบ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาว่าจะให้ผู้รับการพัฒนาติดตามสังเกตในเรื่องใด แล้วหาบุคคลต้นแบบที่มีความรู้ในงานเป็นอย่างดี เป็นคนเก่ง เข้ากับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึงมีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก เพื่อกำหนดให้เป็นตัวอย่างให้ผู้เรียนรู้ติดตามการทำงาน

1.5.2 การวางแผนติดตามสังเกต ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลาร่วมกับผู้เป็นต้นแบบ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้เป็นต้นแบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยการกำหนดงาน รายการที่ต้องเรียนรู้ การจัดทำ Check list การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ในการเรียนรู้ เพื่อแจ้งให้ผู้เป็นต้นแบบและผู้รับการพัฒนาเข้าใจตรงกัน

1.5.3 การสื่อสารและให้คำแนะนำ โดยการชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตาม สังเกต เช่น การจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ

ที่ได้จากต้นแบบ วิธีการให้ข้อแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์การทำงานจากต้นแบบ เป็นต้น

1.5.4 การติดตามสังเกตผู้เป็นต้นแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เป็นต้นแบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุยทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และผู้เรียนรู้ต้องจดบันทึกประเด็นที่ได้เรียนรู้ให้ครบถ้วนตามรายการเรียนรู้ที่กำหนด

1.5.5 การติดตามประเมินผลการเรียนรู้เป็นการมอบหมายภารกิจให้ผู้รับการพัฒนาไปปฏิบัติงานจริง โดยบุคคลต้นแบบและผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมินผลการฝึกปฏิบัติและให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมในการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้นหลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้นแล้ว

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

1.6.1 การสำรวจสภาพการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ของงานแต่ละภารกิจว่าต้องการผู้ปฏิบัติที่มีสามารถด้านใดที่จะทำให้ภารกิจงานนั้นพัฒนาขึ้นจากเดิม และประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ว่าควรพัฒนาทักษะใดเพิ่มเติม รวมทั้งความต้องการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานใดบ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่มีตำแหน่งงานเหมือนกันให้สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ระหว่างกันได้ และกลุ่มงานใดสามารถหมุนเวียนงานไปยังส่วนงานอื่นได้ก่อนและควรใช้ระยะเวลาเท่าใด เช่น ให้เรียนรู้งานตามระยะเวลาที่กำหนดหรือสับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งควรเป็นไปตามสมัครใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

1.6.2 การวางแผน โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของทั้ง 2 หน่วยงานต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

1.6.3 การฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการหมุนเวียนงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการพัฒนาในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ เพื่อคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้งยังช่วยเสริม

ทักษะความสามารถในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1.6.4 การกำกับติดตามดูแลพร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

1.6.5 การประเมินผล เนื่องจากการหมุนเวียนงานอาจเป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้การพัฒนาภารกิจงานนั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Trainer/In-House Instructor) เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้กับบุคคลอื่น โดยการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญด้านการเป็นวิทยากร ซึ่งต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายเทความรู้ภายในองค์กรจากมีผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก เช่น การจัดทำองค์ความรู้ การจัดทำสื่อการสอน เอกสารประกอบการบรรยาย เพื่อนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้นการเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นทั้งการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร และยังส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1.7.1 การกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน โดยพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นผู้สนใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

1.7.2 การสำรวจความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ที่จะเป็นวิทยากร ซึ่งควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี

1.7.3 การออกแบบเนื้อหาหลักสูตร โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายในทำ กำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อนแล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การจัดทำขอบเขตเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งวิธีการถ่ายทอดและระยะเวลาในการถ่ายทอด

1.7.4 การเตรียมสื่อการบรรยาย โดยพิจารณาจากเนื้อหาว่าต้องใช้สื่อแบบใด เช่น สื่อการ บรรยาย สื่อการสาธิต กิจกรรมประกอบการบรรยาย เป็นต้น

1.7.5 การดำเนินการถ่ายทอด ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำหน้าที่วิทยากรในแต่ละครั้ง รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็นวิทยากรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

1.7.6 การติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและยกย่องชมเชยในการเป็นวิทยากรได้ดี

1.8 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์สื่อออนไลน์ต่าง ๆ (E–learning/Social Media) และการอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัย คู่มือ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนดและสรุปประเด็นความรู้มานำเสนอ เพื่อประเมินว่าได้เรียนรู้อย่างเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้

2. รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคล โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไปมี ดังนี้

2.1 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการสอน (Mentee) ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรงทำหน้าที่สนับสนุนให้กำลังใจช่วยเหลือทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอาชีพให้กับผู้รับการสอน มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 การกำหนดตัวพี่เลี้ยง (Mentor) โดยคัดสรรผู้เป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม รู้บทบาทหน้าที่ รู้วิธีการขั้นตอน จัดสรรเวลาได้เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับ

2.1.2 สำรวจข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้รับคำแนะนำ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง ระดับความสามารถตามสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา

2.1.3 การทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback)

2.1.4 การฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจ มีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่า และยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกผูกพันร่วมกันในเป้าหมายและ

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

2.1.5 การติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่าเมื่อสิ้นสุดเวลาแล้วยังสามารถพูดคุยขอคำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

2.2 การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีมที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีมในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของผู้นำทีมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการทำงานร่วมกัน/ประสานกันระหว่างโค้ช (Coach) และผู้รับการโค้ช (Coachee) ให้ถึงจุดหมายที่โค้ชชี่ต้องการด้วยตัวของโค้ชชี่เอง มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 บอกให้ฟัง (Clarifying Needs) การอธิบายความต้องการในการพัฒนางานทั้งด้านวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการพัฒนา โดยต้องระวังในการพูดเพื่อไม่ให้ผู้รับการโค้ชต่อต้าน และต้องพูดไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นให้รู้ถึงผลเสียของการกระทำต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมและการได้รับประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการโค้ช

2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบถึงเรื่องที่ผู้รับการโค้ชควรรู้เพิ่มเรื่องอะไรบ้างที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นให้ชัดเจน เป็นไปได้จริง และใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ SMART goals ได้แก่ Specific มีเป้าหมายเจาะจง Measurable เป้าหมายสามารถวัดได้ Agreed เป้าหมายต้องตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสอนงาน Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้ และ Time ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน

2.2.3 จัดทำแผนการโค้ช (Action Plan Designing) ทั้งผู้โค้ชและผู้รับการโค้ชร่วมกันวางแผน ปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมอะไรที่จะทำการโค้ช โดยระบุเจาะจงพฤติกรรมที่ควรแก้ไขทักษะใดที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม ใช้เวลาเท่าไหร่ทำเมื่อใด ให้ปรากฏในแผนให้ชัดเจน

2.2.4 เทคนิคการโค้ช มีวิธีดำเนินการดังนี้

1) ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

2) สอนโดยการอธิบาย

3) ชี้ให้เห็น “อุปสรรค” ที่ก่อให้เกิดปัญหา

4) ตั้งคำถามกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

5) สนับสนุนสำหรับผู้ที่มีความสามารถอยู่แล้วให้ดึงศักยภาพออกมาทำงานอย่างเต็มที่

2.2.5 การตรวจสอบผลการโค้ช (Checking Activities) ในขั้นตอนนี้จะต้องให้ผู้รับการโค้ชได้ลองปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้ โดยผู้โค้ชมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง ตรวจประเมินกิจกรรมที่ทำ ผลลัพธ์และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิดความเสียหายได้แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือผลการประเมินนี้ผู้โค้ชอาจเป็นผู้ประเมินได้เอง กล่าวสรุป การโค้ช หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

2.3 การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ โดยที่ปรึกษา (Consultant) จะเข้าไปถ่ายทอดความรู้ตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรืออาจจะมีลักษณะเข้าไปศึกษา เก็บข้อมูล วัดผล เพื่อประมวลผลกลับมาให้องค์กรเพื่อรับรู้ แล้วนำไปใช้หรือการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาคนพัฒนางานด้านต่าง ๆ มี 2 รูปแบบ คือ

2.3.1 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Consulting) เหมาะสำหรับนำมาใช้ในหน่วยงานเพื่อการให้คำปรึกษาจะเป็นการพบกัน ระหว่างผู้ให้คำปรึกษา 1 คน กับผู้ขอคำปรึกษา 1 คน โดยร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้ขอรับคำปรึกษาให้สามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หรือเพื่อให้สมาชิกในองค์การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างสัมพันธภาพ ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความอบอุ่น สบายใจ และไว้วางใจ

ขั้นตอนที่ 2 สำรวจปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้สำรวจปัญหาและปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

ขั้นตอนที่ 3 เข้าใจปัญหา สาเหตุ ความต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา เข้าใจปัญหา สาเหตุ และความต้องการของตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 วางแผน แก้ปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพิจารณาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 ยุติการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาย้ำความเข้าใจที่เกิดขึ้นระหว่างที่ให้คำปรึกษา และช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีแรงจูงใจและกำลังใจที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง

2.3.2 การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Consulting) หมายถึงการให้คำปรึกษาที่มีจำนวนผู้รับการปรึกษา 4-8 คน และต้องเป็นสมาชิกที่คนเดิมตั้งแต่เริ่มต้นการให้คำปรึกษาจนกระทั่งถึงขั้นยุติการให้คำปรึกษา ไม่ควรเป็นกลุ่มแบบเปิด (Opened Groups) เพราะกลุ่มลักษณะนี้จะมีการเข้าออกของสมาชิกกลุ่มอยู่ตลอดเวลา คือ สมาชิกเก่าออกไปสมาชิกใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้การให้คำปรึกษาขาดความต่อเนื่อง มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นทำความเข้าใจ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา และสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

ขั้นที่ 2 ขั้นปรับเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษาจะชี้แจงให้สมาชิกอภิปรายปัญหาการทำงาน สิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นประเด็นที่จะชี้แนะ หรือเรื่องที่ต้องให้ความรู้ ซึ่งหน่วยงานอาจให้ข้อมูลแก่ผู้ให้คำปรึกษาล่วงหน้า เพื่อการเตรียมตัวและตรวจสอบความต้องการให้ตรงกัน

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการ ขั้นนี้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะดีขึ้นมาก กล้าเปิดเผยตนเอง อภิปรายปัญหาตามความเป็นจริง ร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิก ทุกคนได้สำรวจตัวเอง เข้าใจปัญหาและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน รวมทั้งการให้และรับความรู้จากผู้ให้คำปรึกษา

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

3. รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Classroom Training) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ทั้งลักษณะการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

3.1.1 การอบรมภายใน (In-House Training) หมายถึง การจัดการอบรมเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีเฉพาะข้าราชการ บุคลากรขององค์กรที่จัดอบรมเท่านั้น ตามหัวข้อและวัตถุประสงค์ อาจจัดภายในสถานหน่วยงาน หรืออาจไปเช่าสถานที่จัดอบรมนอกสถานประกอบการก็ได้

3.1.2 การอบรมภายนอก (Public Training) หมายถึง การส่งข้าราชการไปเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดให้กับผู้ที่จะเข้าร่วมรับการอบรมจากองค์กรต่าง ๆ

สมัครเข้าร่วมรับการอบรมตามกำหนดการที่ผู้จัดจัดไว้ มีทั้งที่เสียค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม เช่น บริษัทจัดฝึกอบรมต่าง ๆ หรือหน่วยงานภาครัฐ หรืออาจไม่มีค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม

3.2 การอบรมผ่านระบบออนไลน์หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training/e-Learning) คือ กระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้ แนวทางการพัฒนาทักษะ ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมปกติ โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ อาจมีวิทยากรที่ปรึกษาประจำรายวิชาคอยให้คำปรึกษาในการอบรมตลอดหลักสูตร นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมยังสามารถติดต่อปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย

3.3 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยให้รับผิดชอบการเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูล สรุปประเด็นในงานของตน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอการแสดงความคิดเห็นและเจรจาต่อรอง รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับ งานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง เป็นต้น มีรูปแบบการดำเนินการดังนี้

3.3.1 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมจะได้รับทราบความคิดเห็นและมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุม/สัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการตัดสินใจ

3.3.2 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายกับหน่วยงานอื่น ผู้เข้าร่วมจะได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจมุมมองจากองค์กรภายนอก และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเฉพาะหน้า การรับรู้มุมมอง วิธีคิด วิธีแก้ไขปัญหา รายละเอียดสาระสำคัญ และข้อสังเกตต่าง ๆ ที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมซึ่งอาจจะช่วย พัฒนาความคิดต่อยอดได้

ขั้นตอนของการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

1) สำรวจความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม ทักษะการแก้ไขปัญหา

และการตัดสินใจ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน จึงต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

2) กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

3) สื่อสารให้ผู้ปฏิบัติทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมอบหมายระบุให้ชัดเจน พร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการเตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

4) ให้จดบันทึกประเด็นในระหว่างการประชุม/สัมมนา โดยให้ทำสรุปรายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางานงาน

5) การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา

งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (อ้างอิงมาจาก อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2559) ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model

ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70 Learning by Experience

1. Job Shadowing การติดตามแม่แบบ การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ

2. Job Enlargement การเพิ่มปริมาณงาน เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น

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

4. Project Assignment การมอบหมายโครงการ เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ

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

6. Site Visit การดูงานนอกสถานที่ การให้พนักงานไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ

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

ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา แบบ 20 Learning by Exchange

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

2. Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เน้นเรื่องอารมณ์ความรู้สึกของ Mentee (บุคคลที่ต้องดูแล) ซึ่งองค์กรบาง แห่งเรียกแนวทางการ พัฒนาแบบนี้ว่า “Buddy”

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

4. Counseling การให้คำปรึกษา การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางเลือกวิธีการ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม

ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา แบบ 10 Learning by Education

1. Training การฝึกอบรม กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด โดยทั่วไปรูปแบบของการฝึกอบรมนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมภายในที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In-House Training)

1.2 การฝึกอบรมภายนอกที่หัวหน้างานส่งพนักงานหรือพนักงานขอเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันหรือหน่วยงานภายนอก (Public Training/Off-House Training)

2. Self-Learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามหลักการพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติในงาน 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร 5) การหมุนเวียนงาน 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 7) การเป็นพี่เลี้ยง 8) การสอนงาน 9) การให้คำปรึกษา 10) การฝึกอบรม 11) การเข้าร่วมประชุม สัมมนา

การพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมไว้หลายท่าน ดังนี้

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

หรรษา สุขกาล (2543) กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมคือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายภายใต้บริบทของสถาบัน

อุ่นตา นพคุณ (2548) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรม คืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

Meier (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โปรแกรม หมายถึง 1) หน่วยที่จัดขึ้นเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของบุคคลหรือสถาบัน 2) ลำดับการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ เพื่อวัตถุประสงค์พิเศษสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม และ 3) กิจกรรมที่ได้วางแผนดำเนินการไว้เพื่อจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะ

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ 1) โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล 2) โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ 3) โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planed Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบ โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้หลายท่าน ดังนี้

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้ 1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies) 2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims) 3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures) 4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives) 5. เนื้อหา (Content) 6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives) 7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional

Strategies) 8. การประเมินผล (Evaluation) 9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

หรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม (Elements of Program Development) ว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ บริบท (Context) เป้าหมาย (Goal) และแผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) องค์ประกอบทั้งสามต้องมีความพอเหมาะพอดีเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 7 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง และ 7) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) เนื้อหาสาระ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 4) การประเมินผล

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความนำ 2) ลักษณะของโปรแกรม 3) เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม และ 4) การประเมินผลหลังการนำใช้

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้พัฒนาการโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า
มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม และ 5) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

Kanaya และ McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	เจนจิรา คงสุข (2540)	ธำรง บัวศรี (2542)	หรรษา สุขกาล (2543)	ไท คำล้าน (2551)	สมิตรา พงศธร (2550)	ปริญญา มีสุข (2552)	สวัฒน์ จตสารรณ์ (2554)	อนันต์ พันนึก (2554)	สวิทย์ ยอดสละ (2556)	เชษฐา ค้าคล่อง (2557)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
1. หลักการ	✓			✓						✓		3
2. ความหมาย	✓											1
3. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		9
4. เนื้อหาของโปรแกรม	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
5. วิธีการดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	9
6. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา		✓										1
7. จุดประสงค์รายวิชา		✓										1
8. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร โครงสร้าง โครงสร้างของโปรแกรม		✓		✓					✓			3
9. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน การเรียนรู้เชิงรุก		✓									✓	2
10. การวัดและประเมินผลโปรแกรม		✓		✓		✓	✓	✓		✓		6

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	เจนจิรา คงสุข (2540)	ธำรง บัวศรี (2542)	หรรษา สุขกาล (2543)	ไพ คำล้าน (2551)	สมิตรา พงศธร (2550)	ปริญญา มีสุข (2552)	สัวัฒน์ จุลสวรรณ์ (2554)	อนันต์ พันนึก (2554)	สิทธ์ ยอดสละ (2556)	เชษฐา ค้าคล่อง (2557)	Kanaya และ McMillan (2005)	ความถี่
11. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน เอกสารที่ใช้		✓				✓						2
12.บริบท สภาพปัญหา		✓				✓						2
13. วิสัยทัศน์				✓								1
14. โครงสร้างเวลา ระยะเวลา						✓					✓	2
15. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน						✓					✓	2
16. ความนำ ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม								✓	✓	✓		3
17. ลักษณะของโปรแกรม มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล								✓			✓	2
18. เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม								✓		✓		2

จากตาราง 2 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 18 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาของโปรแกรม 4. วิธีการดำเนินการ 5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาโปรแกรมไว้หลายท่าน ดังนี้

รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (Reviewing) การออกแบบโปรแกรม (Designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (Coding) การทดสอบโปรแกรม (Testing) และการจัดทำเอกสาร (Documenting)

เชษฐา ค้าคล่อง (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Barr และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment) ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation) ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม และขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่า จะดำเนินโปรแกรมต่อไป ปรับปรุงหรือยกเลิกโปรแกรม

Barratt และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the Training Need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางานต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะ และทัศนคติของผู้ที่รับการอบรม ที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรม พร้อมทั้งวิธีการแนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the Training Program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียนทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the Training Program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the Training Program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นี้บางครั้งเรียกว่า ขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า “การนำร่อง”

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Training Program) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติตามที่ระบุเป้าหมายไว้ ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผลสามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการ ฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการปรึกษาทางด้านการศึกษาการงบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการกระบวนพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบของ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	วิโรจน์ สารรัตนะ (2551)	รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอไภกล (2545)	เชษฐา ค้าคล่อง (2557)	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Barratt และคณะ (2013)	ความถี่
1. การประเมินความต้องการ	✓	✓	✓		✓	✓			5
2. ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ	✓	✓							2
3. ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม	✓								1
4. สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม	✓								1
5. ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง การทดสอบโปรแกรม	✓	✓	✓						3
6. การออกแบบโปรแกรม การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสม		✓					✓	✓	3
7. การเขียนรหัสโปรแกรม		✓							1
8. การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม			✓		✓				2
9. การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม			✓						1
10. ประเมินหลังจบโปรแกรม			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
11. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้				✓					1
12. การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน				✓					1

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบของ กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	วิโรจน์ สารรัตนะ (2551)	รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอไรกล (2545)	เชษฐา ค้าคล่อง (2557)	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Barratt และคณะ (2013)	ความถี่
13. การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้				✓					1
14. การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้ ตั้งวัตถุประสงค์ การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม				✓		✓	✓		3
15. การใช้โปรแกรม				✓	✓	✓		✓	4
16. การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้				✓					1
17. การตัดสินใจเชิงบริหาร การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้					✓		✓		2
18. การวางแผนตั้งทีมงาน						✓			1
19. การพัฒนาบุคลากร						✓			1
20. การจัดการทรัพยากร						✓			1
21. การประเมินสิ่งแวดล้อม						✓			1
22. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้							✓		1
23. รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต							✓		1
24. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ							✓		1
25. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม								✓	1
26. การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม								✓	1

จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ พบว่า มีองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาโปรแกรมจำนวน 3 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้แก่1) การประเมินความต้องการ 2) การใช้โปรแกรม 3) ประเมินหลังจบโปรแกรม ส่วนองค์ประกอบที่เหลือผู้วิจัยได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบ

บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

1. สภาพทั่วไป

1.1 สถานที่ตั้ง และขนาดพื้นที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เริ่มเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2553 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 98 ง ราชกิจจานุเบกษา 18 สิงหาคม 2553 และมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 8 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้ 1. กลุ่มอำนวยการ 2. กลุ่มนโยบายและแผน 3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5. กลุ่มบริหารงานบุคคล 6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

การจัดการศึกษา 8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9. หน่วยตรวจสอบภายใน ต่อมาเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 เพิ่มเติม โดยกำหนดให้มีกลุ่มกฎหมายและคดีเพิ่มขึ้น ทำให้การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 9 กลุ่ม 1 หน่วย มีผู้บริหาร คือ นายเลียง ผางพันธ์ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร โดยมีพื้นที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนของพื้นที่บริการ 7 อำเภอ มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 4,340 ตารางกิโลเมตร จำแนกตามขนาดพื้นที่เป็นรายอำเภอ ดังนี้

1. อำเภอเมือง ขนาดพื้นที่ 1,235 ตารางกิโลเมตร
2. อำเภอนิคมคำสร้อย ขนาดพื้นที่ 377 ตารางกิโลเมตร
3. อำเภอดอนตาล ขนาดพื้นที่ 511 ตารางกิโลเมตร
4. อำเภอคำชะอี ขนาดพื้นที่ 646 ตารางกิโลเมตร
5. อำเภอหว้านใหญ่ ขนาดพื้นที่ 84 ตารางกิโลเมตร
6. อำเภอหนองสูง ขนาดพื้นที่ 410 ตารางกิโลเมตร
7. อำเภอดงหลวง ขนาดพื้นที่ 1076 ตารางกิโลเมตร

1.2 อาณาเขต

1.2.1 ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอนาแก อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม และอำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร

1.2.2 ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร อำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ และอำเภอหนองพอก จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.3 ทิศตะวันออก ติดต่อกับแขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นเส้นกั้นพรมแดน

1.2.4 ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเขาวง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ และอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

2. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา (12 มิถุนายน 2562)

2.1 ข้อมูลโรงเรียนและนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

2.1.1 ข้อมูลโรงเรียนมีจำนวนทั้งสิ้น 30 โรงเรียน จำแนกตามขนาด ดังนี้

ตาราง 4 ขนาดของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
จำแนกตามขนาดจำนวนนักเรียน	30
1. ขนาดที่ 1 (นักเรียน 0-120 คน)	1
2. ขนาดที่ 2 (นักเรียน 121-200 คน)	5
3. ขนาดที่ 3 (นักเรียน 201-300 คน)	10
4. ขนาดที่ 4 (นักเรียน 301-499 คน)	4
5. ขนาดที่ 5 (นักเรียน 500-1,499 คน)	9
6. ขนาดที่ 6 (นักเรียน 1,500-2,499 คน)	1
7. ขนาดที่ 7 (นักเรียน> = 2,500 คน)	-

3. ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีจำนวนทั้งสิ้น 1,082 คน ดังนี้

3.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จำนวน 1 คน

3.2 บุคลากรทางการศึกษามาตรา 38 ค. (2) จำนวน 8 คน

3.3 ข้าราชการครู จำนวน 877 คน

3.4 พนักงานราชการ จำนวน 56 คน

3.5 ลูกจ้างประจำ จำนวน 38 คน

3.6 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 54 คน

3.7 ครูอัตราจ้าง จำนวน 16 คน

3.8 ธุรการโรงเรียน จำนวน 28 คน

3.9 พี่เลี้ยงเด็กพิการ จำนวน 2 คน

3.10 บุคลากรวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จำนวน 2 คน

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษาควรมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและตรงตามหลักสูตรทางการศึกษา ส่งเสริมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้มีคุณธรรม จิตสำนึกความเป็นไทย สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ความสำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ครูมีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้กลุ่มเครือข่ายทางการศึกษาและเสริมสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาทุกแห่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) กระบวนการ 6) โครงสร้าง และ 7) การวัดและประเมินผลกระบวนการของโปรแกรมแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์จำลอง ซึ่งเป็นการเข้าค่ายฝึกกิจกรรมการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้แบบเข้ม โดยจำลองสถานการณ์ควบคู่กับการให้ความรู้เชิงทฤษฎีประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นสำรวจประสบการณ์เดิม 2) ขั้นวางแผนร่วมกัน 3) ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอด 4) ขั้นประยุกต์แนวคิด ระยะที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ภาคสนามเป็นการพัฒนาทักษะการเป็นครูผู้นำในการจัดการเรียนรู้ต่อเนื่องจากระยะที่ 1 ในสถานการณ์การสอนจริงใช้ระยะเวลา 20 สัปดาห์ หรือ 1 ภาคเรียน โดยมีขั้นตอนคือ 5) ขั้นการนำไปปฏิบัติ 6) ขั้นการนิเทศติดตามประเมินผล 7) ขั้นให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรง และ 8) ขั้นการสัมมนาเสริมสร้างความเข้มแข็ง

จินตนา ศรีสารคาม (2554) ทำการวิจัยเรื่องการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า จากการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม เป็นการพัฒนาโปรแกรมขั้นตอนที่ 1 โดยการนำกรอบแนวคิดโปรแกรมที่สังเคราะห์ได้จากบทที่ 2 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ 3 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิทางการปฏิบัติจำนวน 3 ท่าน ได้ให้ข้อเสนอแนะที่นำมาปรับปรุงกรอบแนวคิดโปรแกรม ปรากฏผลสุดท้ายทำให้ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาจากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด ที่ประกอบด้วยโครงการ 3 โครงการ ดังนี้ 1) โครงการสร้างปณิธานร่วมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาวิชาการและการวิจัย 3) โครงการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาการ

พรชัย ธนปารมี (2555) ศึกษาและวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูในในโรงเรียนประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารจัดการชั้นเรียน การใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน และการวิจัยในชั้นเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากทุกด้าน

นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการ 3) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 4) การพัฒนานักเรียน 5) การเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา และตัวชี้วัด จำนวน 23 ตัวชี้วัดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78) 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ($\overline{X}$ = 1.88) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\overline{X}$ = 3.82) ความต้องการจำเป็น (PNI) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI) จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการพัฒนานักเรียน ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 3. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการได้ทั้งหมด 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การพัฒนาตนเอง 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) เนื้อหากิจกรรม 3) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 5 โมดูล 1) โมดูลการเป็นแบบอย่างทางการสอน 2) โมดูลการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) โมดูลการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 4) โมดูลการพัฒนานักเรียน และ 5) โมดูลการเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54) และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.55)

เทวฤทธิ์ ผลจันทร์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต27 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะและบุคลิกภาพ ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัด สพม. 27 โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ความรู้ทักษะและบุคลิกภาพ

ตามลำดับ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัด สพม. 27 มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1 วัตถุประสงค์/เป้าหมาย 2. เนื้อหา 3. วิธีดำเนินการ และ 4. การวัดและประเมินผล

งานวิจัยต่างประเทศ

Supovitz และ Poglinco (2001) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High Expectations) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติของนักเรียนว่า นักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อทางการศึกษาเป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู

2. การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An Initial Focus on Literacy) โดยมีสาระเกี่ยวกับ เสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียนประจำวันและการเขียนนอกเวลา

3. มีหลักสูตรแกนกลาง (A Common Core Curriculum) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง

4. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-Based Assessment) รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลาง และเป็นการประเมินที่มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียด ทำให้ทราบถึงระดับทักษะของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

5. จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A Distributed School Leadership Structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำพาให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จากโครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่ายความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่จำเป็นจัดเวลาและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

6. เครือข่ายความปลอดภัย (Safety Nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็นรายวันเป็นปีเครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุถึงเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ได้

7. ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ โดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน และโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

Ruff และ Shoho (2005) ได้ศึกษากรณีศึกษารูปแบบความคิด (Mental Models) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความเหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่นมาแล้ว พบว่า มีระดับ

การบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบทางความคิดในการอภิปรายเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

Jonathan (2007) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชน หรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบันผู้นำ ทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ความชอบธรรม 2) การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3) ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4) ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง 5) ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมาสามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้งได้ดังนี้ 1) บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น 3) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5) ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่าง ๆ 6) ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น 7) ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

Bryan (2011) ได้ศึกษาและวิจัยเรื่องภาวะผู้นำครูในการปฏิรูปโรงเรียน : มุมมองของครูสมัยใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของครูมีความสัมพันธ์ทางด้านการเป็นครูวิชาชีพ การจัดระบบขอบข่ายงาน เช่น กลุ่มหรือทีมที่เป็นกลุ่มที่สอนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ซึ่งรับรู้หรือเข้าใจได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินการของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ผลประโยชน์ที่ได้รับของการทำงานในกลุ่มของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ การได้รับรู้ถึงความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองเพิ่มขึ้น การได้รู้ถึงอุปสรรคของการทำงานของการใช้ภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ เวลาและครูคนอื่น

Silvia (2012) ศึกษาและวิจัยการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรมของครูใน 3 ด้าน คือ 1. ด้านสติปัญญา 2.ด้านความรู้เชิงเทคนิค 3. ด้านอารมณ์ ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมที่พัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้น

สามารถพัฒนาด้านสติปัญญา รู้จักใช้ความคิดในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา มีทักษะการทำงานดีขึ้น และสามารถควบคุมอารมณ์ที่เป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแนวคิดที่สร้างคุณลักษณะให้เกิดขึ้นกับบุคคลในด้านพฤติกรรมการของผู้นำแต่ละคนหรือการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มและการใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จึงควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 3) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ 4) ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการ เป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ภาพประกอบ 3 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 877 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 262 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขนาดสถานศึกษา	โรงเรียน	จำนวน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	20	237	71
ขนาดกลาง	9	519	155
ขนาดใหญ่	1	121	36
โดยรวม	30	877	262

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการ

ทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

2.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบที่ได้จากศึกษาและสังเคราะห์แล้ว มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและครอบคลุมขอบเขตของการวิจัย ได้ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

2.2.4 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งในการตรวจสอบนี้ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา มีเกณฑ์ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ในการตรวจสอบความถูกต้องครั้งนี้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. อาจารย์ผู้สอนในระดับมหาวิทยาลัย มีวุฒิการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน และสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา จำนวน 1 คน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 1 คน

3. ข้าราชการครู มีประสบการณ์ด้านการสอนอย่างน้อย 15 ปี เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการ หลักสูตร วิจัย และวัดผล มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร อาจารย์สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์สาขาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

3. ดร.กิตติชัย ปัญญารมย์ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

4. ดร.พัดชา บุตรดีวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัย วัดผลและสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

5. นางสาววิลาวัลย์ สุคำภา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.5 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent : IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.2.6 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correction โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

2.2.7 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่า ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. 2553)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

3.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และนัดหมายเพื่อขอรับคืนด้วยตนเอง ภายในเวลา 2 สัปดาห์

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

4.1.2 บันทึกข้อมูลค่าคะแนนลงในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารและแปลความค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความ
4.51–5.00	มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51–4.50	มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
2.51–3.50	มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
1.51–2.50	มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
1.00–1.50	มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลของผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

$PNI_{modified}$	แทน	วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)
I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)
D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

1. ขั้นตอนดำเนินการ

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการแยกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม

1.2 ศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้วยการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

1.3 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion)

1.4 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

1.5 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.6 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรม ด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 1 คน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ความรู้และประสบการณ์บริหารงานวิชาการและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

3. ข้าราชการครู มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป ทางด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวิจัยวัดผลและประเมินผลการศึกษา จำนวน 2 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบโปรแกรม แล้วกำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็น

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

3.2.2 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

3.2.3 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมจำนวน 17 ข้อ ความเป็นไปได้จำนวน 17 ข้อ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ฉบับร่าง เสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่น ๆ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไขนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

3.2.5. นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อกำหนดวันและเวลาในการประเมินและดำเนินการส่งแบบประเมินไปให้ผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อผู้ให้ข้อมูลจะได้เตรียมความพร้อมและทำความเข้าใจจุดประสงค์ของการวิจัยล่วงหน้าภายในระยะเวลาอย่างน้อย 7 วัน

4.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้วยการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรมด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา นักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4.4 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและใช้เครื่องบันทึกเสียง

4.5 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่จัดกระทำแล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

4.6 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข

4.7 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

4.7.1 ศึกษานิเทศน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการศึกษาหรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

4.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

4.7.3 ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านหลักสูตรและการสอน และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ

ได้ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4.8 จัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการดำเนินการตามแนวทางฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรม มาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้เพียงโดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558) ดังนี้

4.51-5.00 หมายความว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายความว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับมาก

2.51-3.50 หมายความว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายความว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายความว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

6. สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบการศึกษาการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน

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

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

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

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

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

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่ม

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	3.53	0.66	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด
2. ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร	3.34	0.78	ปานกลาง	4.42	0.79	มาก
3. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	2.15	0.36	น้อย	4.51	0.66	มากที่สุด
4. ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอน	2.06	0.30	น้อย	4.92	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	2.77	0.53	ปานกลาง	4.59	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับน้อย ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร อยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน	3.38	0.69	ปานกลาง	4.37	0.71	มาก
2. ครูมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม	3.52	0.65	มาก	4.53	0.65	มากที่สุด
3. ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย	3.65	0.66	มาก	4.67	0.66	มากที่สุด
4. ครูสามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.57	0.62	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด
โดยรวม	3.53	0.66	มาก	4.54	0.66	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3. ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1. ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวการณ์กดดัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3. ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 1. ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน	3.45	0.75	ปานกลาง	4.48	0.75	มาก
2. ครูมีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร	3.38	0.78	ปานกลาง	4.45	0.79	มาก
3. ครูมีประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร	3.20	0.80	ปานกลาง	4.33	0.84	มาก
โดยรวม	3.34	0.78	ปานกลาง	4.42	0.79	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1. ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3. ครูมีการประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1. ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3. ครูมีการประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ครูที่มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน และความก้าวหน้าด้านวิชาการ	2.07	0.31	น้อย	3.65	0.94	มาก
2. ครูสามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครู	2.40	0.53	น้อย	4.40	0.76	มาก
3. ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	2.02	0.22	น้อย	4.90	0.48	มากที่สุด
4. ครูสามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ	2.22	0.45	น้อย	4.73	0.58	มากที่สุด
5. ครูสามารถให้บริการทรัพยากรแบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการ สอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน	2.05	0.29	น้อย	4.85	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	2.15	0.36	น้อย	4.51	0.66	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 2. ครูสามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครู ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3. ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 3. ครูที่ให้

ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 1. ครูที่มุ่งเน้นด้านวิชาการมีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน และความก้าวหน้าด้านวิชาการ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ	2.08	0.33	น้อย	4.88	0.49	มากที่สุด
2. มีครูที่สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ	2.07	0.31	น้อย	4.92	0.42	มากที่สุด
3. ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้	2.03	0.26	น้อย	4.95	0.29	มากที่สุด
โดยรวม	2.06	0.30	น้อย	4.92	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 1. ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3. ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3. ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 1. ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modifled}$) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ปรากฏผลดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	D	I	$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	3.53	4.52	0.29	4
2. ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร	3.34	4.42	0.32	3
3. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	2.15	4.51	1.11	2
4. ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน	2.06	4.92	1.38	1

จากตาราง 11 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	D	I	$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน	3.38	4.37	0.291	1
2. ครูมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม	3.52	4.53	0.289	3
3. ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย	3.65	4.67	0.279	4
4. ครูสามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.57	4.60	0.290	2

จากตาราง 12 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1. ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน ข้อ 4. ครูสามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 2. ครูมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร	D	I	$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน	3.45	4.48	0.30	3
2. ครูมีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร	3.38	4.45	0.32	2
3. ครูมีประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร	3.20	4.33	0.35	1

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3. ครูมีประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร 2. ครูมีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร และ 1. ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	D	I	$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ครูที่มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน และความก้าวหน้าด้านวิชาการ	2.07	3.65	0.77	5
2. ครูสามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครู	2.40	4.40	0.83	4
3. ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	2.02	4.90	1.43	1
4. ครูสามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ	2.22	4.73	1.14	3
5. ครูสามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน	2.05	4.85	1.37	2

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 3. ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 5. ครูสามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการ

ประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน และ 4. ครูสามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน	D	I	$PNI_{modifled}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ	2.08	4.88	1.34	3
2. มีครูที่สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ	2.07	4.92	1.38	2
3. ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้	2.03	4.95	1.43	1

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 3. ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้ 2. มีครูที่สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ และ 1. ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่างๆ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้คือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรม ด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 1 คน

2) ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ความรู้และประสบการณ์บริหารงานวิชาการ และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

3) ข้าราชการครู มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป ทางด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวิจัยวัดผลและประเมินผลการศึกษา จำนวน 2 คน

โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

“...ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ เป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละงาน โดยผลงานที่ออกมานั้นต้องเป็นผลงานที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ยอมรับ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ทำงานโดยลงทุนน้อยแต่ได้ผลตอบแทนมาก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่พาองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยใช้ทรัพยากรบริหาร (เงิน คน วัสดุ) ไม่มากและบุคลากรมีความสุข...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 1) ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย 2) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) ใช้อำนาจอย่างมีความรับผิดชอบ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต 6) มุ่งเน้นการสร้างทีมและสัมพันธ์ที่ดี...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีทักษะการสื่อสารได้ดี...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นคนที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ

ในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารอย่างเปิดเผยและเหมาะสม การเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น การใช้วิธีการสอนแทนการออกคำสั่ง การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งการรู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ..."

(ผู้เชี่ยวชาญ, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สามารถนำพาทีมงานประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. มีการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัดจากความพึงพอใจของทีมงาน

3. ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย

4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะการสื่อสารได้ดี

5. การรู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

"...ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร หมายถึง คนที่มีความสามารถ 3 อย่าง คือ 1) การสร้างหลักสูตร จะต้องสามารถสร้างหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับบริบทของตัวเอง 2) การใช้หลักสูตร จะต้องสามารถนำหลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นไปใช้กับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม 3) การพัฒนาหลักสูตร จะต้องมีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นได้พัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

"...ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร คือ เข้าใจ ใช้หลักสูตรได้ตรงตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ เกิดผลดีต่อผู้เรียน..."

(ครูคนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และการฝึกฝนในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน มีความเชี่ยวชาญในการประเมินหลักสูตรว่ามีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของผู้เรียน สังคมยุคสมัยหรือไม่ อย่างไร สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านเนื้อหา หลักสูตร และสามารถกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นผู้ที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่จะนำมาพัฒนาเป็นชุดการสอนได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะให้คำปรึกษาในขอบข่าย และรายละเอียด คำอธิบายของเนื้อหานั้น ๆ ลำดับความยากง่าย ความสัมพันธ์ และความต่อเนื่องของเนื้อหา รวมทั้งจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหาในการทำความเข้าใจของผู้เรียน ขณะทำการสอนปกติ...”

(ผู้เชี่ยวชาญ, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ดังนี้

1. สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้
2. เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักสูตรและการสอน สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้
3. สามารถพัฒนาชุดการสอนได้ รวมทั้งแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหา

3. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

“...การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หมายถึง คนที่สามารถรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้ จากนั้นจึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนรายบุคคลและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทั้งระบบต่อไปได้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน คือ การดำเนินการทั้งตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น (ผลการเรียน การทดสอบคุณภาพการศึกษา)...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ถ้านิยามผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นความสามารถของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากผู้เรียนได้รับประสบการณ์จากกระบวนการเรียนการสอนของครู การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนก็ต้องเริ่มจากการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดให้มีคุณภาพ...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ครูต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล รู้จักความถนัด ความสนใจของนักเรียน เพราะนักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล การพัฒนาจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...สิ่งสำคัญในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องมีประสบการณ์ วิธีการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้...”

(ผู้เชี่ยวชาญ, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ดังนี้

1. สามารถรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้
2. การดำเนินการทั้งตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
3. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดให้มีคุณภาพ
4. ครูต้องมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีวิธีการที่ถูกต้องจึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้

4. ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

"...ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง คนที่สามารถวิเคราะห์หลักสูตรได้ วางแผนการสอนได้ วางแผนการวัดผลประเมินผลได้ จัดการเรียนการสอนตามแผนที่วางไว้ได้ และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

"...ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน คือ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ได้ตามหลักสูตร ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น..."

(ครูคนที่ 1, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

"...ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน การวัดผลประเมินผลมีเครื่องมือที่มีคุณภาพ วิธีการเหมาะกับรายวิชา เนื้อหา..."

(ครูคนที่ 2, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

"...สามารถเข้าใจหลักสูตร จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีเทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียน..."

(ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนที่ 2, วันที่ 3 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

"...ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน เกิดจากประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน ผู้สอนมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนเกิดความแตกฉานในเนื้อหาตลอดจนวิธีการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ..."

(ผู้เชี่ยวชาญ, วันที่ 4 พฤษภาคม 2565: การสัมภาษณ์)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. สามารถวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอนจัดการเรียนการสอน และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้

2. มีเทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

3. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูจากสถานศึกษา เพื่อหาข้อมูลวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แล้วมาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
1. ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน 2. ครูมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม 3. ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 4. ครูสามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1. สามารถนำพาองค์กรหรือทีมงานทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ โดยผลงานที่ออกมานั้นต้องเป็นผลงานที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ยอมรับ โดยลงทุนน้อยแต่ได้ผลตอบแทนมาก 2. สามารถพาองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยใช้ทรัพยากรบริหาร (เงิน คน วัสดุ) ไม่มากและบุคลากรมีความสุข 3. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบไปด้วย 1) ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย 2) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) ใช้อำนาจอย่างมีความ	1. สามารถนำพาทีมงานประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย 2. มีการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัดจากความพึงพอใจของทีมงาน 3. ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทักษะการสื่อสารได้ดี

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
	รับผิดชอบ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต 6) มุ่งเน้นการสร้างทีมและสัมพันธ์ที่ดี 4. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีทักษะการสื่อสารได้ดี 5. เป็นคนที่ผู้อื่นยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารอย่างเปิดเผยและเหมาะสม การเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น การใช้วิธีการสอนแทนการออกคำสั่ง การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งการรู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5. การรู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากตาราง 16 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า

1. สามารถนำพาทีมงานประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. มีการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัดจากความพึงพอใจของทีมงาน

3. ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย

4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะการสื่อสารได้ดี

5. การรู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตาราง 17 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
1. ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน 2. ครูมีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 3. ครูมีประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร	1. สามารถสร้างหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับบริบทของตนเอง สามารถนำหลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นไปใช้กับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี 2. มีความเข้าใจในการใช้หลักสูตรให้ตรงตามหลักสูตรกำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน	1. สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้ 2. เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักสูตรและการสอน สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้ 3. สามารถพัฒนาชุดการสอนได้ รวมทั้งแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหา

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
	3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และการฝึกฝนในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน มีความเชี่ยวชาญในการประเมินหลักสูตรว่ามีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของผู้เรียน สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้ 4. เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านเนื้อหาหลักสูตร และสามารถกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรได้ 5. เป็นผู้ที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่จะนำมาพัฒนาเป็นชุดการสอนได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะให้คำปรึกษาในขอบข่าย และรายละเอียดคำอธิบายของเนื้อหานั้นๆ ลำดับความยากง่าย ความสัมพันธ์ และความต่อเนื่องของเนื้อหารวมทั้งจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหาในการทำความเข้าใจของผู้เรียน ขณะทำการสอนปกติ	

จากตาราง 17 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร พบว่า

1. สามารถสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้

2. เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านหลักสูตรและการสอน สามารถวิเคราะห์ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้

3. สามารถพัฒนาชุดการสอนได้ รวมทั้งแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหา

ตาราง 18 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
1. ครูที่มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน และความก้าวหน้าด้านวิชาการ 2. ครูสามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครู 3. ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4. ครูสามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ	1. สามารถรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้ จากนั้นจึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนรายบุคคลและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทั้งระบบต่อไปได้ 2. การดำเนินการทั้งตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 3. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนก็ต้องเริ่มจากการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดให้มีคุณภาพ	1. สามารถรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้ 2. การดำเนินการทั้งตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 3. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดให้มีคุณภาพ

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
5. ครูสามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน	4. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ครูต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล รู้จักความถนัด ความสนใจของนักเรียน เพราะนักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล การพัฒนาจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย 5. สิ่งสำคัญในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ครูต้องมีประสบการณ์วิธีการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้	4. ครูต้องมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนมีวิธีการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้

จากตาราง 18 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารด้านการการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน พบว่า

1. สามารถรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้

2. การดำเนินการทั้งตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดให้มีคุณภาพ

4. ครูต้องมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนมีวิธีการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้

ตาราง 19 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
1. ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ 2. มีครูที่สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ 3. ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้	1. คนที่สามารถวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอน วางแผนการวัดผลประเมินผล จัดการเรียนการสอนตามแผนที่วางไว้ได้ และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้ 2. สามารถจัดการเรียนรู้ได้ตามหลักสูตร ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น 3. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน การวัดผลประเมินผลมีเครื่องมือที่มีคุณภาพ วิธีการเหมาะกับรายวิชา เนื้อหา 4. สามารถเข้าใจหลักสูตร จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีเทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียน	1. สามารถวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอนจัดการเรียนการสอน และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้ 2. มีเทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียน เรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น 3. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	ผลการสังเคราะห์
	5. ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน เกิดจากประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน ผู้สอนมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนเกิดความแตกฉานในเนื้อหาตลอดจนวิธีการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ	

จากตาราง 19 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน พบว่า

1. สามารถวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอนจัดการเรียนการสอน และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้

2. มีเทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

3. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จัดทำร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ตาราง 20 รายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	
หลักการ	ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ หมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจและมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่น ผู้รายงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมโดยใช้กระบวนการสื่อสารหรือติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงาน จนสามารถดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผนการพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ครูสามารถดึงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	พัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ตาราง 20 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	
เนื้อหาของโปรแกรม	Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นการนำพาทีมงานประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากความพึงพอใจของทีมงาน ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทักษะการสื่อสารได้ดี รู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
	Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้ ได้รับความรู้และประสบการณ์ด้านหลักสูตรและการสอน สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้ สามารถพัฒนาชุดการสอนได้ รวมทั้งแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหา
	Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการเรียนรู้วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน การดำเนินการตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดให้มีคุณภาพ ให้ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีวิธีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ที่ถูกต้อง

ตาราง 20 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	
	Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน (7 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอนจัดการเรียนการสอน และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้ เทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน
วิธีการดำเนินการ	ยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม 1. การฝึกอบรม (Training) 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit) 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
การวัดและประเมินผลโปรแกรม	1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

การตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยการสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาครูต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม มีจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. นายบรม สุรมิตร ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

2. นายศักดิ์ รุ่งแสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร

3. นายสุรพงษ์ รัตนวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมุกดาหาร

4. นางสาวขนิษฐา ปิตฝ่าย ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร

5. นางอุไรรัก พันโกฏิ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 ตารางบันทึกการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ประเด็นการสัมภาษณ์	การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
1. หลักการ	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
2. วัตถุประสงค์	เพิ่มเติมองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	เพิ่มเติมองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. เนื้อหาในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารเหมาะสมหรือไม่	ขั้นตอนในการเตรียมความพร้อม ควรชี้แจงจุดประสงค์การพัฒนา เพื่อให้ผู้รับการอบรมตามโปรแกรมมีแรงจูงใจในการอบรม	

ตาราง 21 (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
	เนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีบทนำ ให้ความรู้ และมีการวัดผลที่ได้จากการอบรมด้วย ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี	1. ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 4. ควรให้ความสำคัญว่าทำอย่างไรให้มีความรู้เรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบ 5. ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย 6. ปรับเวลาแต่ละ Module และเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น
	ในเนื้อหาการอบรมตามโปรแกรม ควรเน้นเนื้อหาการเรียนรู้ด้วยตัวเองให้มากเพื่อที่จะให้ผู้รับการอบรมตามโปรแกรม ได้เกิดการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง ปรับเวลาแต่ละ Module ตามความต้องการจำเป็น	
	เนื้อหาต่าง ๆ ถือว่าเหมาะสมในการพัฒนาความคิดและภาวะผู้นำทางวิชาการ	
	เนื้อหาการพัฒนาเหมาะสมต่อการพัฒนาตามตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านในการส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ปรับเวลาแต่ละ Module และเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น	

ตาราง 21 (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
4. วิธีการดำเนินการสอดคล้องกับเนื้อที่จะได้รับและระยะเวลาหรือไม่ กิจกรรมหรือวิธีการดำเนินการประกอบด้วย 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษาดูงาน 3. การสัมมนา 4. การศึกษาด้วยตนเอง 5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ จากวิธีการดำเนินการข้างต้นมีความเหมาะสมหรือไม่	เห็นด้วยกับโปรแกรมการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพราะมีคำอธิบายที่ชัดเจนทำให้สามารถที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริงควรใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10	- ควรกำหนดวิธีการพัฒนาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับเนื้อหา - ควรใช้การศึกษาด้วยตนเอง และการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop) - ควรระบุกิจกรรมให้ชัดเจน - ใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10
	เห็นด้วยกับโปรแกรมพัฒนา จะเห็นได้ว่ามีการจัดลำดับความสำคัญในโปรแกรมการพัฒนาเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งบอกถึงเป้าหมายหลักในการพัฒนา	
	เห็นด้วยกับวิธีการพัฒนา ซึ่งมีความเหมาะสมของการจัดลำดับขั้นตอนของวิธีการของโปรแกรมอย่างเป็นระบบใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10	
	มีความเหมาะสม เนื้อหาวิธีการพัฒนามีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่หลากหลาย และครอบคลุมกับบริบทด้านต่าง ๆ ควรใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10	
	เหมาะสม การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลิกภาพ ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ เพิ่มเติมประสบการณ์ สนับสนุนการศึกษาตลอดชีพช่วยเพิ่มผลผลิตช่วยปรับปรุงหรือ	

ตาราง 21 (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
	เพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10	
5. การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมหรือไม่	1. ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 2. ควรใช้คำถามปลายเปิดสำหรับการประเมิน เพื่อให้ได้คำตอบที่หลากหลาย	1. กำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน 2. ใช้คำถามปลายเปิดให้มากขึ้น

ปรับปรุงร่างโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

1. หลักการ

การจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนไทยทุกกลุ่ม ทุกวัย มีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีความเป็นพลเมืองดีตระหนักและรู้คุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมที่ดีงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555) โดยหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ซึ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาครูผู้สอน ครูประจำชั้น ผู้ปกครองและชุมชน ที่ต้องร่วมมือกันปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งต้องพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษากำหนดให้จัดขึ้นเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลักขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้สมรรถนะครูที่ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู สมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครูและการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ดังนั้นครูจึงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถ ในหลักการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี จึงจะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้เรียน รวมทั้งใช้ความรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะความสามารถ การพัฒนาให้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของครูมีประสิทธิภาพ (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2541)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูควรมีศักยภาพและขีดความสามารถในการกระจายวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์สู่การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ใช้รูปการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ (Lambert, 2002) หัวใจของภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน จากวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมสู่วัฒนธรรมสากล และตอบสนองต่อความรับผิดชอบของสังคม การใช้การตัดสินใจโดยการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนผลผลิตเพื่อตอบสนองขีดความสามารถของบุคลากร ครูเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงการสอน โดยใช้สารสนเทศเป็นหลักในการจัดการเรียนการสอน (Wilson, 2004) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ 1. การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การจัดการทีมงาน 3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง (McEwan, 1998)

ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ หมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจและมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่น ผู้รายงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม โดยใช้กระบวนการสื่อสารหรือติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงาน จนสามารถ

ดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ครูสามารถดึงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

พัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

3. เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้

3.1 Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการนำพาทีมงานประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากความพึงพอใจของทีมงาน ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะการสื่อสารได้ดี รู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสถานศึกษาให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1.1 การบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 การส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย

3.1.3 การมีวิสัยทัศน์

3.1.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี

3.1.5 กิจกรรมและใบงาน

3.1.6 สรุปคำถามและคำตอบ

3.2 Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้ ได้รับความรู้และประสบการณ์ด้านหลักสูตรและการสอน สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้ สามารถพัฒนาชุดการสอนได้ รวมทั้งแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.2.1 หลักสูตรและการสอน

3.2.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

3.2.3 กิจกรรมและใบงาน

3.2.4 สรุปคำถามและคำตอบ

3.3 Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการเรียนรู้วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน การดำเนินการตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ ให้ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีวิธีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ที่ถูกต้อง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

3.3.2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

3.3.3 การวัดและประเมินผล

3.3.4 การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ

3.3.5 กิจกรรมและใบงาน

3.3.6 สรุปคำถามและคำตอบ

3.4 Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน (7 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอนจัดการเรียนการสอน และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้ เทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์หลักสูตร

3.4.2 การจัดการเรียนการสอน

3.4.3 กิจกรรมและใบงาน

3.4.4 สรุปคำถามและคำตอบ

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 การฝึกอบรม

4.2 การศึกษาดูงาน

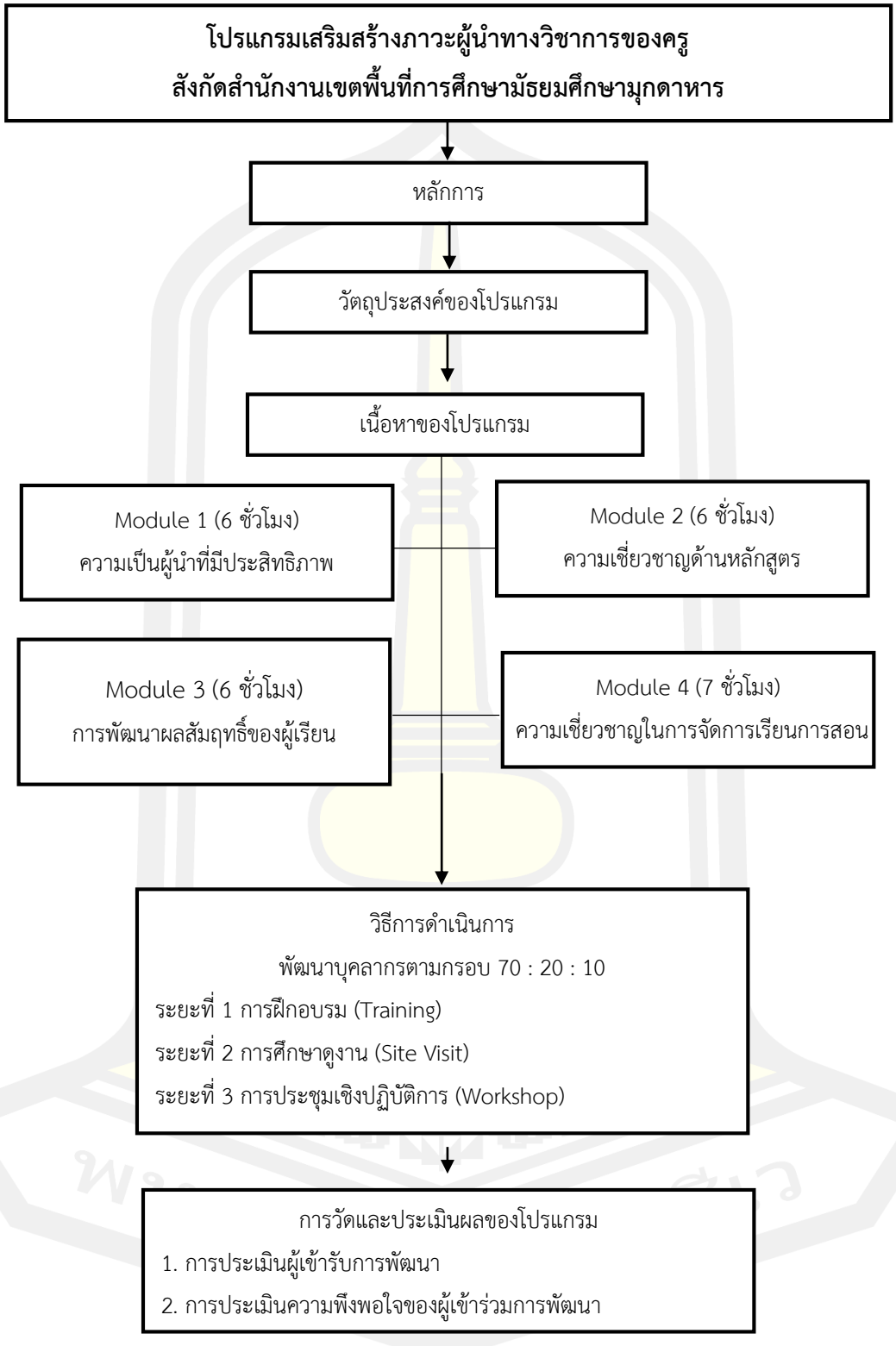
4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

5. การวัดและประเมินผลของโปรแกรม

5.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปรากฏดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ร่างเบื้องต้นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มาก
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
1.3 การนำไปใช้	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม						
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.55	มาก
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.5 Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3.6 Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.7 Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. วิธีการดำเนินการ						
4.1 การฝึกอบรม (Training)	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม						
5.1. การประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.75	0.36	มากที่สุด	4.79	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 22 ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และ 4.79 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

สรุปผล

จากการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร การวิจัยครั้งนี้ การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ครูผู้สอน จำนวน 262 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยกลุ่มผู้ให้

ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ จากนั้นนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ 4) องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.77, S.D. = 0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.59, S.D. = 0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความเชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอน และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากผลการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) องค์ประกอบด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ 4) องค์ประกอบด้าน

ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นิยามความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เป็นต้น ซึ่งนักการศึกษาดังกล่าวได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้เหมือนกันและแตกต่างกัน ตามขอบเขตเนื้อหา ทัศนคติ มุมมองและสถานการณ์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถจำแนกนิยามของภาวะผู้นำจากนักวิชาการทางวิชาการของครู ประกอบไปด้วยความหมายของภาวะผู้นำ ดังที่ จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการหมายถึง การนำความรู้ ความสามารถและแนวคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ ธิดาวัลย์ เสตะจันทร์ (2541) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การกระทำหรือกริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการ โดยการริเริ่มนำทางให้เกิดแนวคิดใหม่ หรือให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้และสังเกตเห็นการกระทำนั้นได้อย่างชัดเจน ดังที่ North Dagota LEAD–Center (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน สอดคล้องกับ Davis และ Magaret (1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า เป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ ดังที่ สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจ และประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย และ Hallinger (2009) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างมากในการใช้กลยุทธ์ของการประสานงานและการควบคุม ที่จะปรับพันธกิจด้านวิชาการของโรงเรียนกับกลยุทธ์และการดำเนินการ ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจะไม่เน้นการเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้วยบทบาททางการบริหารได้รวมถึงการประสานงาน การควบคุม และกำกับดูแลหลักสูตรและการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องการมีส่วนร่วมกับ

“หลักทางเทคนิค” ของการศึกษา คือ การเรียนการสอนและการเรียนรู้ ผู้นำทางวิชาการจะต้องประกอบด้วยความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษ เป็นแกนนำในการทำงานอย่างเจาะลึกเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน และกล้าหาญในการทำงานโดยตรงกับครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ทั้งนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้นั้นเกิดจากการหลอมรวมแนวคิดของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน แล้วนำมาตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ดี สอดคล้องกับบริบทของไทยให้มากที่สุด โดยแนวคิดของนักการศึกษาที่เห็นสอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ เช่น Kaiser (2000) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ 1) มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ ในโรงเรียน 2) มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ 3) สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ 5) สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการของโรงเรียน 6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Fullan (2008) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ 1) มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย เช่นเดียวกับ Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4. การประเมินผลการสอนของครู 5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่นเดียวกับ Ubben และ Hughes (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) การคาดหวังต่อคณะครูและและผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และเช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวถึงครูที่มีลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการว่าประกอบด้วย 1) มีความรู้ดี 2) มีความคิดและสร้างสรรค์ 3) เชื่อมั่นในตนเอง 4) การสอนดี 5) ปกครองดี 6) มีความประพฤติดี และ 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งเมื่อหลอมรวมกันแล้วนำมาสังเคราะห์จึงทำให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของครูตามผลการวิจัยข้างต้น

2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการได้ดีนั้นต้องมีความรู้

ประสบการณ์ในด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การวิเคราะห์นักเรียนรายบุคคล มีความสามารถบริหารงานวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และสามารถนำพาทีมงานปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทวฤทธิ์ ผลจันทร์ (2564) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีความสามารถในการฟัง กล้าตัดสินใจภายใต้ภาวการณ์กดดัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน

2.2 ด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร

2.3 ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูสามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครู ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูที่มุ่งเน้นด้านวิชาการมีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน และความก้าวหน้าด้านวิชาการ

2.4 ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 2) เนื้อหาของโปรแกรม 3) วิธีการดำเนินการ 4) การวัดและประเมินผลโปรแกรม เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 และ 4.79 ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะจากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าโปรแกรม คือ ชุดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบพัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ซึ่งองค์ประกอบของโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) วิธีการดำเนินการ 5)การวัดและประเมินผลโปรแกรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบ ระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม (2561) ที่ได้วิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของศฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบที่ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร สามารถนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากข้อค้นพบ ให้ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร นำไปใช้ได้ทั้งการพัฒนากลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่ หรือเป็นรายองค์ประกอบตามความจำเป็น ซึ่งจะทำให้ครูสามารถพัฒนางานด้านวิชาการได้ดีขึ้น

1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูได้มากขึ้น ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้มีการใช้โปรแกรมการพัฒนานี้ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงทางวิชาการของครูโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างครูหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทใกล้เคียงกัน

2.2 ควรให้มีการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามหลักการพัฒนาแบบต่อเนื่อง เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย ทั้งที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการและปัจจัยที่มีอิทธิพล เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องกับปัญหาและไม่หลงทาง

2.3 ควรจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อการศึกษาในเชิงลึก เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นต้น โดยนำเอาผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลและแนวทาง เพื่อนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กรัณย์ ปัญโย. (2551). *การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬา สำหรับนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

จินตนา ศรีสารคาม. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชษฐา ค้าคล่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เทวฤทธิ์ ผลจันทร์. (2564). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อม คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

ธิดาวัลย์ เสตะจันทน์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2555). *พนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://prakal.wordpress.com/2012/01/26. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 กรกฎาคม 2564].

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ฦ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชัย ธนปารมี. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : การศึกษา.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2551). *เอกสารประกอบการเรียนการสอน รายวิชา 218916 พื้นฐานทางการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.

วิสุทธิ์ เวียงสมุทร. (2553). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 1-2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). *แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2564)*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

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

สมใจ ลักษณะ. (2542). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 16(25-26), 165-181.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอนรายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สัมมา รธนิธย์. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 นครพนม-มุกดาหาร. (2563). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2563 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 นครพนม-มุกดาหาร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : https://www.sesaonkp.go.th. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 พฤศจิกายน 2564].

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)*. กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *รายงานการวิจัยและพัฒนา นโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สกศ.

สิปปนนท์ เกตุทัต. (2541). แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางและนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย. *วารสารวิชาการ*, 1(5), 2-15.

สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79, 15–23, กุมภาพันธ์–เมษายน.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันต์ พันนึก (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

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

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning model*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์.

อุ่นตา นพคุณ. (2548). *กรอบแนวคิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd ed. New York : The Free Press.

Barratt, C. and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Jop. [accessed 15 September 2021].

Bossert, A. (1998). *Leadership in organization*. Eagle wood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Bryan, S. (2011). *Teacher Leadership as Meaningful School Reform : A Snapshot of Contemporary Teacher Leadership*. New York : University of La Verne, California.

Center for Creative Leadership. (2013). *10 Skills for Successful School Leaders*. [online]. Available from : http://www.nassp.org/Content/44755/ TenSkills%202nd_ed+exec_summ. [accessed 15 September 2021].

Daft, R.L. (2008). *The leadership experience*. 4 th ed. Mason, OH : Thomson South-Western.

Davis, G.A. and Magaret, A.T. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston : Allyn and Bacon.

Davis, K.I. and Thomas, P.I. (1989). *Human characteristic and school leaning*. New York : McGraw-Hill.

Day, D.V. and Halpin, S.M. (2001). *Leadership Development : A Review of Industry Best Practices*. Fort Leavenworth, KS : Army Research Institute.

Dubrin, A.J. (2004). *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. 5th ed. Boston, MA : Houghton Mifflin.

Fullan, M. (2008). *The Six Secrets of Change, What the Best Leaders Do to Help their Organizations Survive and Thrive*. San Francisco : Jossey-Bass.

Hallinger, E. (2009). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. Gateshead : Athenaeum Press.

Houle, C.O. (1996). *The Design of Education*. 2nd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. 8th ed. Boston : McGraw-Hill.

Jonathan, J. (2007). The Leadership of Transition : Correction, Conciliation and Change in South African Education. *Springer Science and Business Media*, 8, 91-103.

Kaiser, S.M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of. Organizational Learning*. Ph.D. Thesis, Louisiana State University.

Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313-329.

Knowles, M.S. (1980). *The Modem Practice of Adult Education from Pedaeow to Andragogy*. New York : The Adult Education company,.

Lambert, L. (2002). *Toward a deepened theory of constructivist leadership*. New York : Teachers College Press.

Leithwood, K. and Duke, D. (1999). *"A Century's Quest for a Knowledge Base, 1976–1998," Handbook of Research on Educational Policy*. San Francisco : Jossey Bass, 1999.

McEwan, B. (1998). *Classroom Discipline in American Schools [Electronic Resource] : Problems and Possibilities for Democratic Education*. Albany : State University of New York Press.

Meier, S.L. (1996). Problem solving: teachers perceptions, content area models, and interdisciplinary connections. *School Science and Mathematics*, 96, 230-237.

North Dagota LEAD–Center. (2001). *Instruction Leadership*. Washington : National Academies Press.

Northouse, P.G. (2007). *Definition of leadership*. [online]. Available from : http://www.nwkubj.com/donclark/donclark/keader/leadcon. [accessed 15 September 2021].

Papagiannis, G.J. and other. (1995). *The School restructuring movement in the U.S.A : An analysis of major issues and policy applications*. Paris : International institute for educational planning.

Pellicer, L.O. and Anderson, L.W. (1995). *A Handbook for Teacher Leaders*. CA : Corwin Press.

Ruff, W.G. and Shoho, A.R. (2005). Understanding Instructional Leadership Through the Mental Models of Three Elementary School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 41(3), 554-577, September.

Seyfarth, J.T. (1999). *The principal: New leadership for new challenges*. New Jersey : Prentice Hall.

Sherrill, J.A. (1999).Preparing Teachers for Leadership Roles in the 21st Century. *Theory Into Practice*, 38, 56–61.

Silvia, D.R. (2012). *Leadership Development Program*. n.p. ; n.d.

Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.

Supovitz, J.A. and Poglinco, S.M. (2001). "*Instructional Leadership in a Standard based Reform," The Consortium for Policy Research in Education. p. 1 - 20*. [online]. Available from : http://eric.Uoregon.edu/ReproductionRelease. [accessed 15 September 2021].

Ubben, G.C. and Hughes, L.W. (1987). *The principal : Creative Leadership for Effective Schools*. Boston : Allyn and Bacon.

Wilson, M. (2004). *Towards Coherence between Classroom Assessment and Accountability*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.

ภาคผนวก

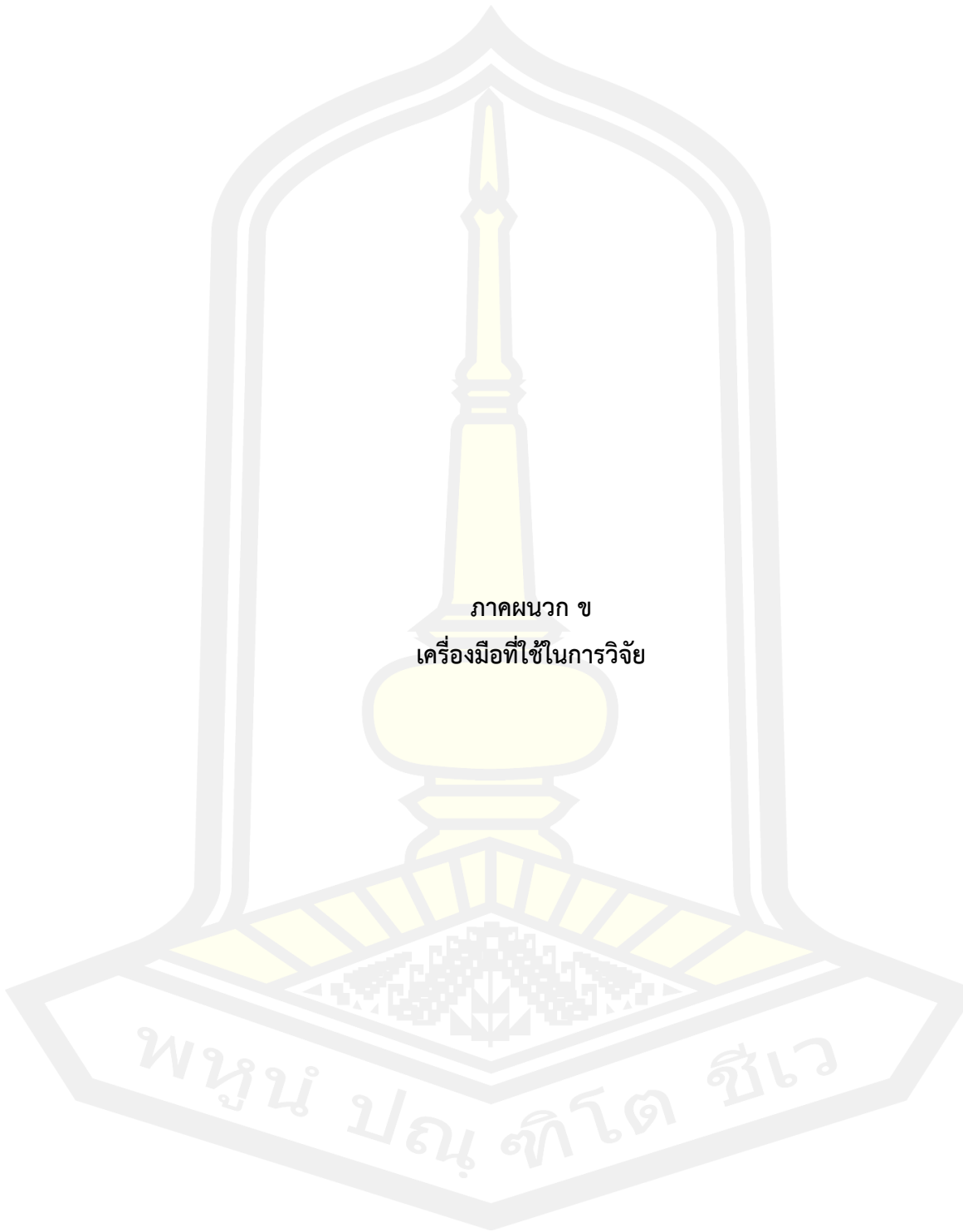
ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร อาจารย์สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์สาขาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
3. ดร.กิตติชัย ปัญญารมย์ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
4. ดร.พัดชา บุตรดีวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัย วัดผลและสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
5. นางสาววิลาวัลย์ สุคำภา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. นายบรม สุรมิตร ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มัธยมศึกษามุกดาหาร
2. นายศักดิ์ รุ่งแสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร
3. นายสุรพงษ์ รัตนวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมุกดาหาร
4. นางสาวขนิษฐา ปิตฝ่าย ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร
5. นางอุไรรัก พันโกฏิ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามโดยเด็ดขาด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 095 171 5614

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

☐ ครูอัตราจ้าง/ครูพิเศษ ☐ ครูผู้ช่วย

☐ ครู คศ.1 ☐ ครู คศ.2

☐ ครู คศ.3 ☐ ครู คศ.4

3. ประสบการณ์การทำงาน

☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี ☐ 16 ปีขึ้นไป

4. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

☐ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)

☐ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 400 – 1,499 คน)

☐ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร 1

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์หากโรงเรียนของท่านได้ดำเนินการ ซึ่งตรงกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ											
1	ครูมีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน										
2	ครูมีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม										
3	ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย										
4	ครูสามารถสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้										

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
2. ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร											
5	ครูเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน										
6	ครูมีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร										
7	ครูมีการประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร										
8	ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอน เทคนิคการสอน และสื่อการสอน										
9	ครูสามารถนำนวัตกรรมที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน										
3. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน											
10	ครูที่มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน และความก้าวหน้าด้านวิชาการ										
11	ครูสามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครู										
12	ครูที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ										
13	ครูสามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ										
14	ครูสามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน										
15	ครูวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลนั้นมาวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน										

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
16	ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนและช่วยกันหาแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน										
17	ครูสังเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นระบบ										
18	ครูนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาของนักเรียนที่มีปัญหาการเรียนที่คล้ายคลึงกันกับผลการวิจัย										
4. ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอน											
19	ครูมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ										
20	ครูที่สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ										
21	ครูสามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้										
22	ครูสามารถแก้ปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ทันท่วงที										
23	ครูสามารถใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน										
24	ครูสามารถใช้หลักจิตวิทยาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนได้เรียนอย่างมีความสุข										
25	ครูสามารถปรับเนื้อหาและบทเรียนให้ทันต่อความรู้ใหม่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ปัจจุบัน										
26	ครูมีเทคนิคการสอนที่จูงใจให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้ โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

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

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก

3 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
1.1 ความชัดเจนของหลักการ										
1.2 ความสำคัญของหลักการ										
1.3 การนำไปใช้										
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
2.1 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของครู										
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครู										
3. เนื้อหาของโปรแกรม										
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา										
3.4 Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ										
3.5 Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร										
3.6 Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน										
3.7 Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน										
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 การฝึกอบรม (Training)										
4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)										
4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา										
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	0	0	3	0.60	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

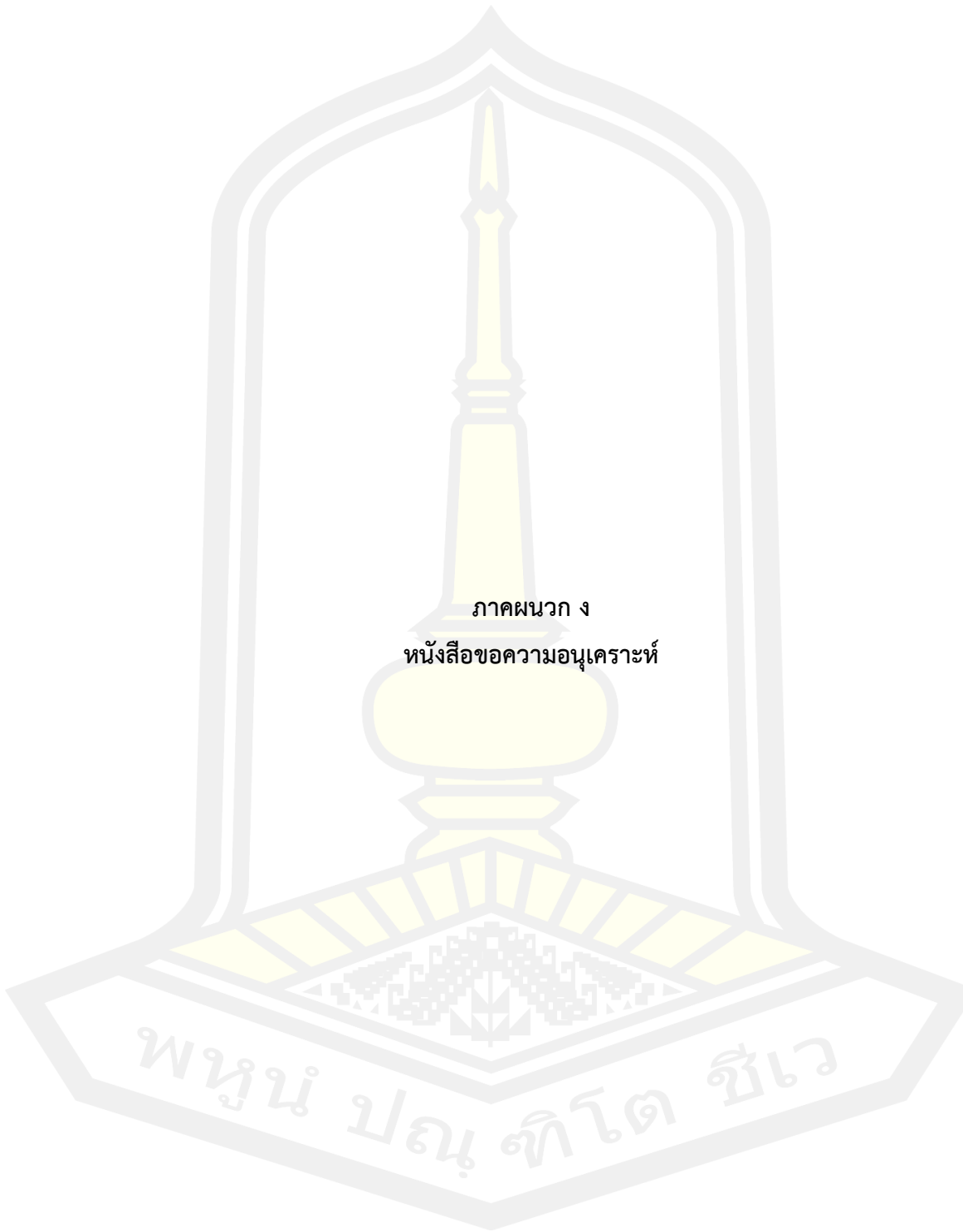
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.478	.828
2	.573	.814
3	.522	.576
4	.252	.467
5	.421	.477
6	.671	.647
7	.644	.543
8	.767	.681
9	.787	.376
10	.873	.386
11	.724	.735
12	.693	.575
13	.826	.681
14	.685	.634
15	.764	.421
16	.682	.454
17	.745	.642
18	.912	.673
19	.423	.275
20	.256	.465
21	.687	.483
22	.375	.280
23	.328	.466
24	.468	.782
25	.387	.767
26	.433	.823

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	50

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	50



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว191 วันที่ 18 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร

ด้วย นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ 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)/ว550

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ด้วย นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951715614

ที่ อว 0605.5(2)/ว1118

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน **นายสิงหะ เดชฤทธิ์**

ด้วย นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951715614

ที่ อว 0605.5(2)/ว551

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.มุกดาหาร.....

ด้วย นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951715614

ที่ อว 0605.5(2)/ว551

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.มุกดาหาร.....

ด้วย นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาว จุฑาภรณ์ ไปนาน เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951715614

ที่ อว 0605.5(2)/ว551

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

21 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน มุกดาหาร

ด้วย นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

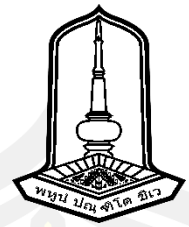
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์,โทรสาร 0-4374-3174
เบอร์โทรนิสิต 0951715614

ภาคผนวก จ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร



โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

The Program Development to Enhance Academic Leadership of Teachers in Mukdahan Secondary Educational Service Area Office

จัดทำโดย
นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารและสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จุฑาภรณ์ ไปนาน
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 บทนำ

หลักการ 1

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 2

เนื้อหาของโปรแกรม 2

วิธีการดำเนินการ..... 4

การวัดและประเมินผลของโปรแกรม 5

ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

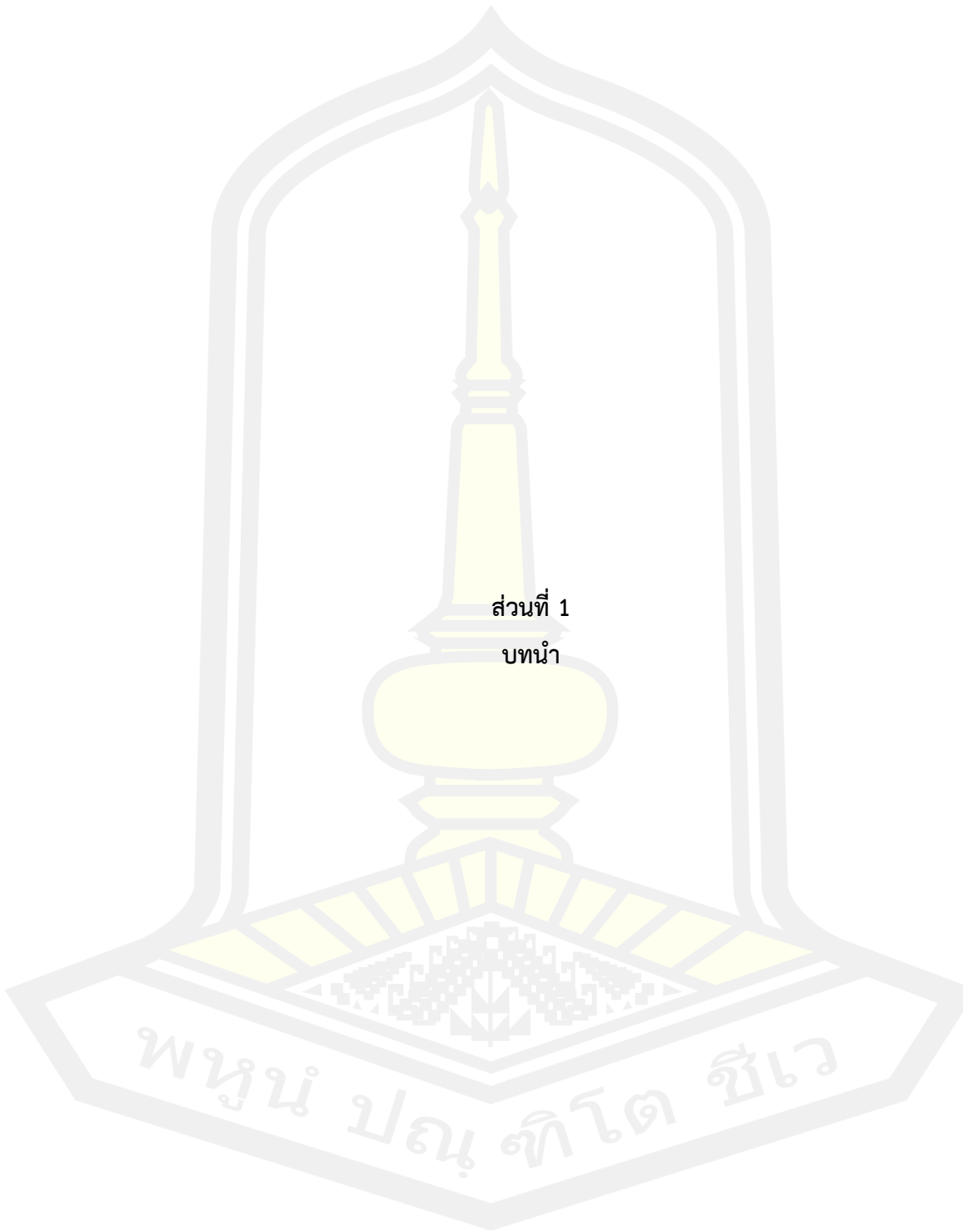
Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 9

Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 12

Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน..... 15

Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน 18

บรรณานุกรม 21



ส่วนที่ 1
บทนำ

หลักการ

การจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนไทยทุกกลุ่ม ทุกวัย มีคุณภาพมีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีความเป็นพลเมืองดีตระหนักและรู้คุณค่าของขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมที่ดีงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555) โดยหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ซึ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาครูผู้สอน ครูประจำชั้น ผู้ปกครองและชุมชนที่ต้องร่วมมือกันปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษากำหนดให้จัดขึ้นเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลักขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้สมรรถนะครูที่ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้ สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู สมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครูและการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ดังนั้นครูจึงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในหลักการจัดการศึกษาเป็นอย่างดีจึงจะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้เรียน รวมทั้งใช้ความรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะความสามารถ การพัฒนาให้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของครูมีประสิทธิภาพ (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2541)

ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูควรมีศักยภาพและขีดความสามารถในการกระจายวิสัยทัศน์ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์สู่การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ใช้รูปการเรียนการสอนแบบมีส่วนร่วมอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ (Lambert, 2002) หัวใจของภาวะผู้นำทาง

วิชาการ คือ ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน จากวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมสู่วัฒนธรรมสากล และตอบสนองต่อความรับผิดชอบของสังคม การใช้การตัดสินใจโดยการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนผลผลิต เพื่อตอบสนองขีดความสามารถของบุคลากร ครูเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงการสอน โดยใช้สารสนเทศเป็นหลักในการจัดการเรียนการสอน (Wilson, 2004) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ 1. การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การจัดการทีมงาน 3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง (McEwan, 1998)

ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ หมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจและมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลอื่น ผู้รายงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมโดยใช้กระบวนการสื่อสารหรือติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงาน จนสามารถดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จัดทำขึ้นเพื่อ นำไปใช้พัฒนาครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ครูสามารถดึงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

พัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ดังนี้

3.1 Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการนำพาทีมงานประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากความพึงพอใจของทีมงาน ส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะการสื่อสารได้ดี รู้จักติชมและให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันก็พร้อมรับฟังคำติชมจากคนอื่นและเพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเนื้อหาจึงมุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสถานศึกษาให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.1.1 การบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 การส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย

3.1.3 การมีวิสัยทัศน์

3.1.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี

3.1.5 กิจกรรมและใบงาน

3.1.6 สรุปคำถามและคำตอบ

3.2 Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้ ได้รับความรู้และประสบการณ์ด้านหลักสูตรและการสอน สามารถวิเคราะห์ ชี้แนะ และให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรได้ สามารถพัฒนาชุดการสอนได้ รวมทั้งแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาของเนื้อหา เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.2.1 หลักสูตรและการสอน

3.2.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

3.2.3 การพัฒนาชุดการสอน

3.2.4 กิจกรรมและใบงาน

3.2.5 สรุป คำถามและคำตอบ

3.3 Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการเรียนรู้วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน การดำเนินการตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตรที่ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู รวมถึงครูต้องศึกษาแนวทางในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ ให้ความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีวิธีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ที่ถูกต้อง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

3.3.2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

3.3.3 การวัดและประเมินผล

3.3.4 การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ

3.3.5 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

3.3.6 กิจกรรมและใบงาน

3.3.7 สรุปคำถามและคำตอบ

3.4 Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน (7 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการวิเคราะห์หลักสูตร วางแผนการสอนจัดการเรียนการสอน และปรับการเรียนการสอนจากแผนที่วางไว้นั้นให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละสถานการณ์ได้ เทคนิควิธีการที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสนใจในเนื้อหาที่เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีพฤติกรรม เจตคติ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหามากพอสมควร เพื่อจะได้ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์หลักสูตร

3.4.2 การสอนจัดการเรียนการสอน

3.4.3 เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ

3.4.4 เทคนิควิธีการถ่ายทอดเนื้อหา

3.4.5 กิจกรรมและใบงาน

3.4.6 สรุปคำถามและคำตอบ

วิธีการดำเนินการ

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

1. 70 % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience) ประกอบด้วย 1) การติดตามสังเกตแม่แบบ 2) การรับผิดชอบโครงการพิเศษ 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย 4) การทำงาน กับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

2. 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) ประกอบด้วย 1) การโค้ชโดยผู้จัดการหรือผู้อื่น 2) การเป็นพี่เลี้ยง 3) การให้คำปรึกษา 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 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

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	1. กิจกรรมการจัดประชุม 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

การวัดและประเมินผลของโปรแกรม

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

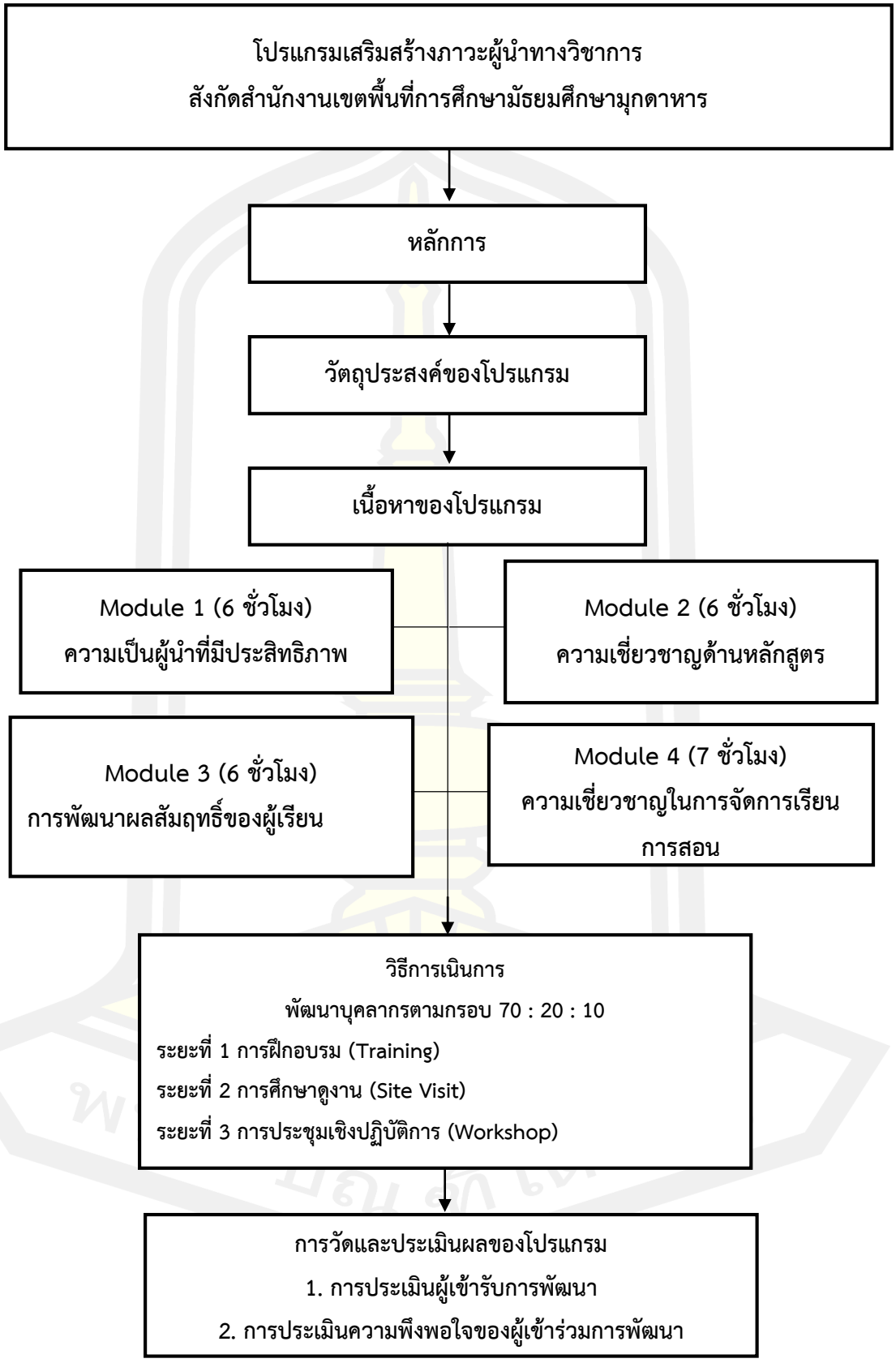
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการดำเนินการ การวัดและประเมินผล สามารถสรุปดังภาพประกอบ


โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
หลักการ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
เนื้อหาของโปรแกรม
Module 1 (6 ชั่วโมง)
ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
Module 2 (6 ชั่วโมง)
ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร
Module 3 (6 ชั่วโมง)
การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
Module 4 (7 ชั่วโมง)
ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน
วิธีการเนินการ
พัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
การวัดและประเมินผลของโปรแกรม
1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (7 ชั่วโมง)

1. หลักการ

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง มีความสามารถในการฟังกล้าตัดสินใจภายใต้ภาวะการกดดัน สามารถอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และเข้าใจในด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

3.1 การบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี จะช่วยให้การทำงานโปร่งใส การประสานงานราบรื่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะรู้ถึงขอบเขตงานของแต่ละคน ทำให้เห็นภาพรวมและสามารถจัดการโครงการได้ง่ายขึ้น และยังช่วยในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงานในอนาคตได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

3.2 การส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย

การจัดกิจกรรมการเรียนเพื่อส่งเสริมทักษะกระบวนการคิด ใช้เทคนิคส่งเสริมการคิด การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม สร้างวัฒนธรรมการคิดให้เกิดขึ้นทั้งโรงเรียน เลือกใช้สื่อการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด

3.3 การมีวิสัยทัศน์

การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

3.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี

มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในแต่ละทีมงานได้อย่างหลากหลายและทันต่อเวลา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ ในทีมงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในหัวข้อ 1) การบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) การมีวิสัยทัศน์ และ 4) ทักษะการสื่อสารที่ดี

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอุดมคติ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 1

Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงอะไร และมีความสำคัญอย่างไรต่อสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลายแก่นักเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ท่านจะกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารให้ดีขึ้นได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร (6 ชั่วโมง)

1. หลักการ

เป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน มีมุมมองการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร และมีการประสบการณ์ในการทำงานด้านหลักสูตร

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และเข้าใจในด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

3.1 หลักสูตรและการสอน

มวลประสบการณ์ทางการศึกษาทั้งหมดที่สถานศึกษาวางแผนและจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบทของเนื้อหา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้เรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญคือ การศึกษาแนวโน้ม ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง การศึกษา การสร้างทางเลือกทางการศึกษา เพื่อปลดปล่อยให้ผู้เรียนได้ "หลุดพ้น" จากระบบทุนนิยม ก็ต้องนำมาผสมผสานให้สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับที่มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญ คือ หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นต้องมุ่งเน้นพัฒนาทักษะการคิด และทักษะชีวิตให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและทรัพยากรชุมชน ตลอดถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทย วิถีไทย ให้ผู้เรียน มีความรู้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดำรงตนภายใต้ความพอเพียง และมีทักษะที่จำเป็นในการใช้ชีวิตอยู่ในสังคมไทยเพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ในหัวข้อ 1) หลักสูตรและการสอน และ 2) การสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอุดมคติ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 2

Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร หมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบันได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (6 ชั่วโมง)

1. หลักการ

มุ่งเน้นด้านวิชาการ มีความใส่ใจกับหลักสูตรและการสอน สามารถนิเทศการปฏิบัติการสอนและประเมินผลการสอนของเพื่อนครูได้ ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ สามารถจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ สามารถให้บริการทรัพยากร แบ่งปันทรัพยากรการเรียนการสอน สื่อการสอน แผนการสอน เครื่องมือในการประเมิน แหล่งข้อมูล หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะใช้กับผู้เรียน

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และเข้าใจในด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

3.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน

ศึกษาวิเคราะห์ แยกแยะนักเรียนเพื่อหาความแตกต่างระหว่างบุคคลเกี่ยวกับความพร้อมด้านความรู้พื้นฐาน และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ก่อน ที่จะให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้วิชาหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ใด ๆ ของแต่ละระดับชั้น ตลอดทั้งศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความพร้อมด้านพฤติกรรม และองค์ประกอบความพร้อมด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ 2) ความพร้อมด้านสติปัญญา 3) ความพร้อมด้านพฤติกรรม 4) ความพร้อมด้านร่างกาย และ 5) ความพร้อมด้านสังคม

3.2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ผู้สอนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการเป็นผู้บอกความรู้ให้จบไปในแต่ละครั้งที่เข้าสอนมาเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก(Facilitator) ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน กล่าวคือเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนจัดสิ่งเร้าและจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล การจัดกิจกรรมจึงต้องเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ วิจารณ์ สร้างสรรค์ศึกษาและค้นคว้าได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเองเป็นสาระ ความรู้ ด้วยตนเอง รักการอ่าน รักการเรียนรู้อันจะนำไปสู่

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Education) และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Man) ผู้สอนจึงต้องสอนวิธีการแสวงหาความรู้ (Learn how to learn) มากกว่าสอนตัวความรู้

3.3 การวัดและประเมินผล

การจัดการเรียนการสอนหนึ่งๆควรมีการตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียน ผู้สอน และกระบวนการสอนเป็นระยะ ๆ (formative evaluation) เพื่อพิจารณาตรวจสอบว่า ผู้เรียนมีคุณสมบัติหรือเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่กระบวนการวัดและประเมินผลนี้จะพยายามทำให้ได้ข้อมูลจากการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และตัดสินใจว่า การสอนดังกล่าวนั้นบรรลุผลหรือไม่ (summative evaluation) นำผลการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับ เลื่อนชั้นเรียนและพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนต่อไป

3.4 การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ

พฤติกรรมการศึกษาที่นำมากำหนดเป็นจุดประสงค์การเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านพุทธพิสัย พฤติกรรมด้านจิตพิสัย และพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน การที่จะทราบว่าผู้เรียนเกิดพฤติกรรมด้านต่าง ๆ หรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือวัดพฤติกรรมจากการเรียนรู้แต่ละด้าน ผู้สอนจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือวัดพฤติกรรมในทุกด้าน เพื่อสามารถสร้างและเลือกใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพได้อย่างถูกต้อง

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ในหัวข้อ 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน 2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 3) การวัดและประเมินผล และ 4) การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงประสบการณ์ที่พบเจอในการปฏิบัติงาน
- ชมวีดีทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 3

Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หมายถึงอะไร และท่านมีแนวทางในการการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแต่ละคนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. การวัดและประเมินผลมีความสำคัญอย่างไร และท่านมีการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน (7 ชั่วโมง)

1. หลักการ

มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศในทางวิชาการ สามารถอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ได้

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ครูมีความรู้และเข้าใจในด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

2.2 เพื่อให้ครูได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

2.3 เพื่อให้ครูได้นำความรู้และทักษะด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

3. เนื้อหา

3.1 การวิเคราะห์หลักสูตร

การศึกษาจำแนกสาระที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตรส่วนใหญ่จะประกอบด้วย หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง เวลาเรียน แนวการดำเนินงาน การวัดผลและประเมินผล ผู้ปฏิบัติหน้าที่สอน ต้องแสวงหาหลักสูตรในแต่ละระดับมาศึกษาและจำแนกให้ละเอียด ลึกซึ้ง นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติการสอนให้มีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมาย

3.2 การจัดการเรียนการสอน

การจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติ ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. วิธีการดำเนินการ

4.1 การฝึกอบรม (Training)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปความหมายและความสำคัญของความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ในหัวข้อ 1) การวิเคราะห์หลักสูตร และ 2) การจัดการเรียนการสอน
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

4.2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)

- ศึกษาดูงานการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- ระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

- อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา หรือการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการ ฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นรูปแบบของการนำเสนอหน้าเวที การอภิปราย และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

- กิจกรรม PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือข้อคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และการนำไปพัฒนา

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการตอบหรือซักถาม

5.2 ประเมินผลงานจากใบงาน

5.3 การนำเสนอผลงาน

ใบงานที่ 4

Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน

คำชี้แจง ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีการวิเคราะห์หลักสูตรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553).**แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

ไชยา ภาวะบุตร. (2555). **ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เทวฤทธิ์ ผลจันทร์. (2564). **โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27**. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นิสาลักษณ์ จันทร์อร่าม. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปริญญา มีสุข. (2552). **ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

พัชรา วาณิชวศิล. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

_____. (2562). **ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สุคนธ์ สินธพานนท์. (2551). **พัฒนาทักษะการคิด พิชิตการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

The Program Development to Enhance Academic Leadership of Teachers in Mukdahan Secondary Educational Service Area Office

จัดทำโดย

นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คู่มือการใช้โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

โปรแกรมนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการดำเนินการ การวัดและประเมินผลของโปรแกรม ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมนี้จะเป็นนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร และสถานศึกษาในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อชี้แนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จุฑาภรณ์ ไปนาน
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

หน้า

คำแนะนำการใช้โปรแกรม 1
การดำเนินการ..... 1
กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการ 2
สื่อและแหล่งการเรียนรู้ 3
การวัดและประเมินผล 4

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน
2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

การดำเนินการ

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญครูที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็นครูที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม
2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เพื่อเรียนเชิญครูที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบให้เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการดำเนินการ บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการดำเนินการ (30 นาที)

2. ประเมินผลก่อนการดำเนินการ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)

3. ดำเนินการตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1-4 (25 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการ

การดำเนินการหลังการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (1 ชั่วโมง)

2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 30 ข้อ (30 นาที)

3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา (30 นาที)

กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

วิธีการดำเนินการ	กิจกรรมการดำเนินการ
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)	1. การศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาเอกสาร หรือรูปแบบของงานที่เกี่ยวข้อง 3. การสอนงาน หรือการรับคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลงานที่เป็นที่ประจักษ์
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	1. กิจกรรมการจัดประชุม 2. กิจกรรมการระดมความคิด การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมและการศึกษา ดูงาน มาทำการแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ของตนเอง 3. กิจกรรมการอภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใดและข้อเสนอแนะในการเข้ารับการพัฒนา

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 28 ชั่วโมง (4 วัน)

สื่อและแหล่งการเรียนรู้

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

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้ แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการรวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

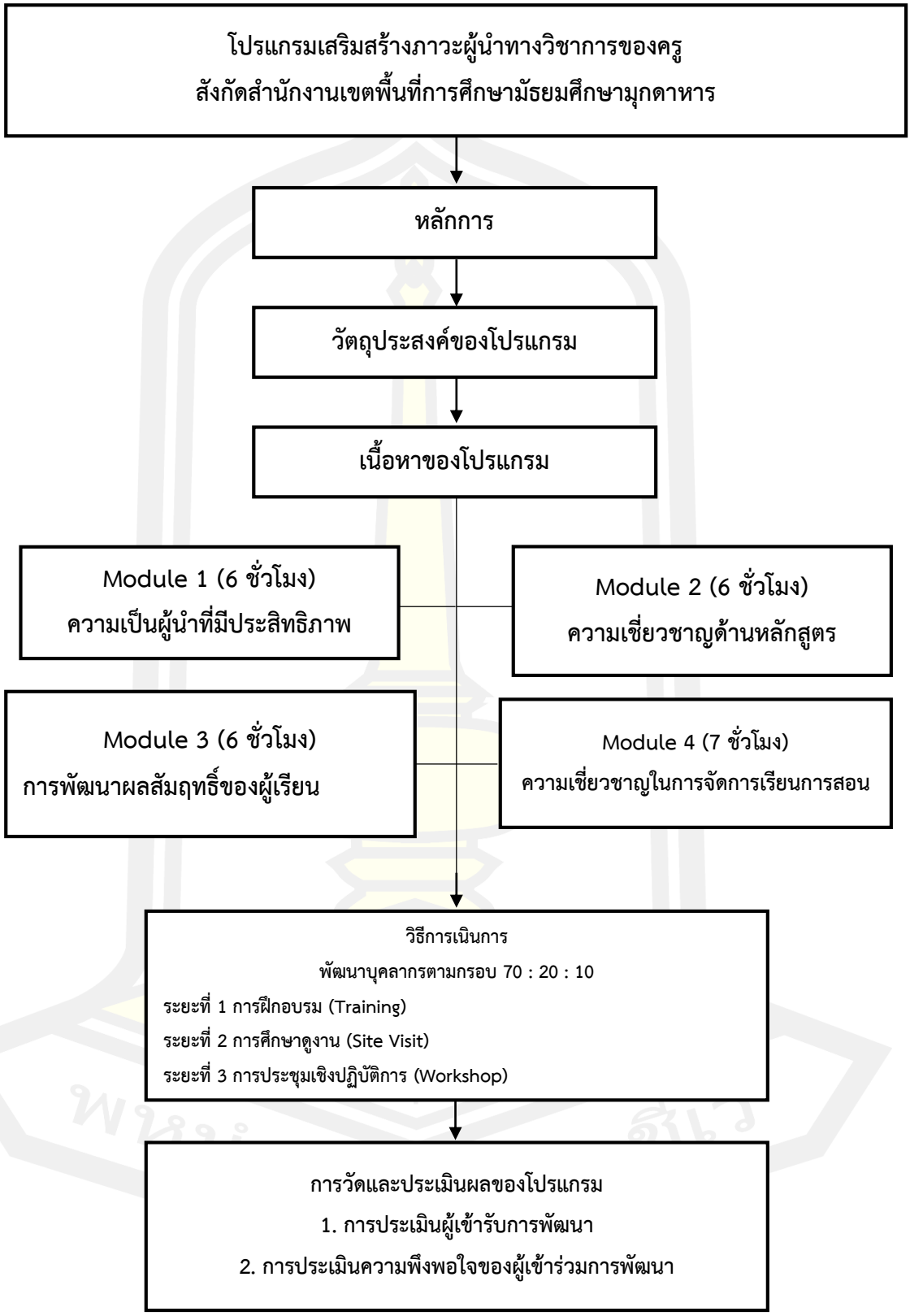
1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร แสดงดังตาราง

ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	30 นาที
		Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 1.1 การบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.2 การส่งเสริมการคิดและการเรียนรู้ที่หลากหลาย	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 1.3 การมีวิสัยทัศน์ 1.4 ทักษะการสื่อสารที่ดี	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
2	เช้า	Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 2.1 หลักสูตรและการสอน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร 2.2 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
3	เช้า	Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 3.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน 3.2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 3.3 การวัดและประเมินผล 3.4 การสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีคุณภาพ	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
4	เช้า	Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน 4.1 การวิเคราะห์หลักสูตร	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	3 ชั่วโมง
	บ่าย	Module 4 ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน 4.2 การจัดการเรียนการสอน	- การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	4 ชั่วโมง
		สรุปบทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		1 ชั่วโมง
		ประเมินผลหลังการพัฒนา		30 นาที
		ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		30 นาที
		พิธีปิด		


โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
หลักการ
วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
เนื้อหาของโปรแกรม
Module 1 (6 ชั่วโมง)
ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
Module 2 (6 ชั่วโมง)
ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร
Module 3 (6 ชั่วโมง)
การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
Module 4 (7 ชั่วโมง)
ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน
วิธีการเนินการ
พัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (Training)
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน (Site Visit)
ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
การวัดและประเมินผลของโปรแกรม
1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวจุฑาภรณ์ ไปนาน
วันเกิด	วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	อำเภอนิคมคำสร้อย จังหวัดมุกดาหาร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 55/8 ซอยกิตติศักดิ์ ถนนสุทธิมรรค ตำบลศรีบุญเรือง อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร รหัสไปรษณีย์ 49000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย มุกดาหาร ตำบลบางทรายใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร รหัสไปรษณีย์ 49000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร
	พ.ศ. 2549 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร
	พ.ศ. 2552 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาเทคนิคเภสัชกรรม วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
	พ.ศ. 2554 ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ส.บ.) สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
	พ.ศ. 2558 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
	พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม