

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์

ของ

ปัณณวิชญ์ นาโสก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
สิงหาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

วิทยานิพนธ์
ของ
ปัณณวิชญ์ นาโสก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
สิงหาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program Development to Enhance Teacher Leadership in Schools under Kalasin Secondary Education Service Area Office

Pannawit Nasok

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Master of Education (Educational Administration and Development)

August 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายปัณณวิชญ์ นาโสก แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

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

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการ
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผศ. ดร. โกวัฒน์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

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

ชื่อเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
ผู้วิจัย ปัณณวิชญ์ นาโสก
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน .05 (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558) แล้วทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดคือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ มีองค์ประกอบมี 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผล โปรแกรมประกอบด้วย 4 โมดูล ดังนี้ 1) โมดูลด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) โมดูลด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) โมดูลด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน และ4) โมดูลด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.13 และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.36

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำครู

TITLE The Program Development to Enhance Teacher Leadership in Schools under Kalasin Secondary Education Service Area Office

AUTHOR Pannawit Nasok

ADVISORS Surachet Noirid , Ed.D.

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

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2022

ABSTRACT

This research aims to study 1) The current state, desirable state, and the needs of teacher leadership in schools under Kalasin Secondary Education Service Area Office. 2) The Program Development to Enhance Teacher Leadership in schools under Kalasin Secondary Education Service Area Office. The research and development methodology consists of 2 phases. Phase 1 is to study the current states, desirable states and the needs of teacher leadership in schools under Kalasin Secondary Education Service Area Office . The research sample is 322 The sample size is determined based on Krejcie and Morgan Formula which the confidence interval is 95% and a 5% error rate is acceptable (Srisa-ard and others, 2015). Then, the number is compared through the Rule of Three. And selected by proportional Stratified Random Sampling to the school size then determined by the population size, respectively. Questionnaire and assessments are used to collect the data as the research instrument. The data is analyzed by statistical analysis which provide information in the form of frequencies, percentage, mean, standard deviation, and priority needs index. Additionally, Phase 2 is to develop a program enhancing teacher leadership in schools. The informants of the study are 5 qualified professionals. The evaluation form is used as the research instrument to collect the data. The statistics are used to analyze the data are mean and standard deviation.

The research findings were as follows:

1. The overall result of the current state of teacher leadership in schools under Kalasin secondary education service area office substances was at a high level. The overall result of the desirable state of teacher leadership in schools under Kalasin secondary education service area office substances was at the highest level. Arranging the priority needs by descending order revealed respectively as, Change leadership, Self development and friends, Participation in development, Teaching leadership.

2. The Program Development to Enhance Teacher Leadership in schools under Kalasin Secondary Education Service Area Office was comprised of the principle, objectives, contents, method of operation and measurement and evaluation. consists of 4 modules. 1) Modules of Self development and friends. 2) Modules of Participation in Development. 3) Modules of Teaching leadership. 4) Modules of Change leadership. Overall, it is appropriate and feasible at the high level. Overall, the level of satisfaction was high ($\overline{x}$ = 4.13) and the probability of the program was at the high level ($\overline{x}$ = 4.36).

Keyword : Program Development, Teacher Leadership

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทุกขั้นตอน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เข้าศึกษา จนบัดนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม คณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ผู้ให้ความรู้และวิธีการปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นาครู ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาโปรแกรมครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน ที่อนุญาตให้ผู้ทำวิทยานิพนธ์ได้ศึกษาข้อมูลและคณะครูทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมชั้นเรียน ที่ให้กำลังใจจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทีแด่บิดามารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปัณณวิชญ์ นาโสก

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามการวิจัย 4

ความมุ่งหมายของการวิจัย 4

ความสำคัญของการวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 4

กรอบแนวคิดการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 10

ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา 13

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู 37

การประเมินความต้องการจำเป็น 44

การพัฒนาโปรแกรม 46

บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 55

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 61
งานวิจัยในประเทศ 61
งานวิจัยต่างประเทศ 65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 69
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์71
ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 80
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 80
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 80
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 81
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 126
ความมุ่งหมายของการวิจัย 126
สรุปผล 126
อภิปรายผล 127
ข้อเสนอแนะ 129
บรรณานุกรม 131
ภาคผนวก 140
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 141
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 144
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 157
ประวัติผู้เขียน 161

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำครู 17

ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาตนเอง 21

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาเพื่อนครู 23

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 30

ตาราง *5* การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการเป็นผู้นำด้านการสอน 32

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 35

ตาราง 7 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำครู 36

ตาราง 8 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู 40

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม 48

ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม 52

ตาราง 11 จำนวนประชาการและกลุ่มตัวอย่าง 72

ตาราง 12 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม 81

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมรายด้าน 83

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 83

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 86

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน 89

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 91

ตาราง 18 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 94

ตาราง 19 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 94

ตาราง 20 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 96

ตาราง 21 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน 98

ตาราง 22 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 100

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 107

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 109

ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน 111

ตาราง 26 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 113

ตาราง 27 ตารางบันทึกข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 117

ตาราง 28 แสดงวิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา และกิจกรรม 121

ตาราง 29 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 124

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย 7

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำครู 19

ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง 70

ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 123

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

“การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน พอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด” พระบรมราโชวาทพระราชทานแก่ครูและนักเรียน ที่ได้รับพระราชทานรางวัลฯ ในวันที่ 27 กรกฎาคม 2524 (กรมวิชาการ, 2535) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ “ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม ภายใต้วิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม ของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

การที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาวโดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทย ให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การศึกษาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา การคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นั้นต้องอาศัยมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการผลิต การเพิ่มศักยภาพของมนุษย์จึงเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ครูจึงเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการขับเคลื่อนการศึกษา กล่าวคือ ครูนอกจากจะสอนคนให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการต่าง ๆ แล้ว ครูยังจะต้องรับบทบาทในการพัฒนาประเทศชาติในด้านต่าง ๆ ด้วย จึงเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งสำหรับครูในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมในวิชาชีพครูได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของหน่วยการศึกษา ตั้งแต่โรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551)

ในปัจจุบันมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กร ก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพล นอกจากภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว ภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) สอดคล้องกับ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2546) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ระดับ ไม่ได้เน้นเฉพาะระดับหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องจะต้องถูกสร้างภาวะผู้นำด้วยเช่นกัน เนื่องจากภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ก่อให้เกิดความศรัทธา เป็นที่ยอมรับ และเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ดังนั้น บุคคลในองค์กรควรมีภาวะผู้นำถึงแม้ว่าจะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ก็ตาม

สำหรับภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) ในสถานศึกษา เป็นภาวะผู้นำในบริบทของภาวะผู้นำร่วม และการเสริมพลังอำนาจให้สถานศึกษากลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาและความเป็นครูมืออาชีพที่ผ่านมามีข้อเสนอแนะว่าภาวะผู้นำครูมีเหตุผลที่แตกต่างไปจากความเข้าใจของภาวะผู้นำสถานศึกษาแบบดั้งเดิม ประการแรกภาวะผู้นำครูเป็นการทำให้ภาวะผู้นำเท่ากันกับผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา มุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคคล และเป็นการก้าวข้ามขอบเขตขององค์กรออกไป ส่วนอีกประการหนึ่งภาวะผู้นำครูมองว่า ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่อย่างใด แต่เป็นมากกว่านั้นกล่าวคือ เป็นพลังระหว่างปัจเจกบุคคลภายในสถานศึกษา (Hargreaves, 1991; Fullan, 1993) ส่วน Katzenmeyer และ Moller (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำครู คือ ครูผู้เป็นผู้นำโดยนำทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียนและผู้นำ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไปสู่การพัฒนาของการดำเนินงานทางการศึกษา ภาวะผู้นำครูเป็นการให้ความสนใจกับการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงและการสอนเป็นอันดับแรก โดยมีจุดเน้นที่การปรับการเรียนรู้และรูปแบบของภาวะผู้นำที่อยู่บนหลักการของการพัฒนา และการร่วมมือทำงานด้วยกันอย่างมืออาชีพ หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำครู คือ ความร่วมมือรวมพลัง ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน การสนับสนุน และเสวนา การแบ่งปันการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและเรียนรู้ร่วมกัน (Harris and Muijs, 2003) นอกจากนี้ Neuman และ Simmons (2000) ได้เสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำของครูมิใช่หน้าที่ของครูบางคน แต่เป็นหน้าที่เป็นความรับผิดชอบ และเป็นการใช้อำนาจของครูทุกคนในโรงเรียน ตราบใดที่ครูเหล่านั้นสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับทุกภารกิจในโรงเรียน จะส่งผลให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้ Katzenmeyer และ Moller (2001) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครู

ที่สะท้อนถึงความมีภาวะผู้นำของครู ซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2564 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 55 โรงเรียน มีข้าราชการครู 1,907 คน มีพันธกิจ คือ จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการจัดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียน ภาวะผู้นำครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษา

ด้วยเหตุและความสำคัญดังกล่าวการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญอย่างมากในการที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำของครู ซึ่งจะยังประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ จึงนำไปสู่การดำเนินการศึกษาการค้นคว้าทฤษฎีเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ที่ส่งผลให้ครูมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิด ตัดสินใจ และแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เป็นผู้นำด้านการสอนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งคาดว่าเป็นประโยชน์ต่อครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการประกอบผลการพัฒนาของครูอันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. ได้มีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีขอบเขตการค้นคว้า ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีองค์ประกอบภาวะผู้นำครู 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การเป็นผู้นำด้านการสอน

4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 1907 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยใช้การเปรียบเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยเป็นการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูลงานวิจัยและข้อมูลวิชาการออนไลน์ เกี่ยวภาวะผู้นำครูและการพัฒนาโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครู มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำครู พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้นำด้านการสอน 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา (Fullan, 1994 ; Leith-wood and Duck, 1999 ; Katzenmeyer and Moller, 2001 ; Crowther, 2002 and York-Barr and Duke, 2004)

2. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศพบว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูได้ทั้งหมด 3 วิธี ประกอบด้วย 1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้จากผู้อื่น 3. การฝึกอบรม

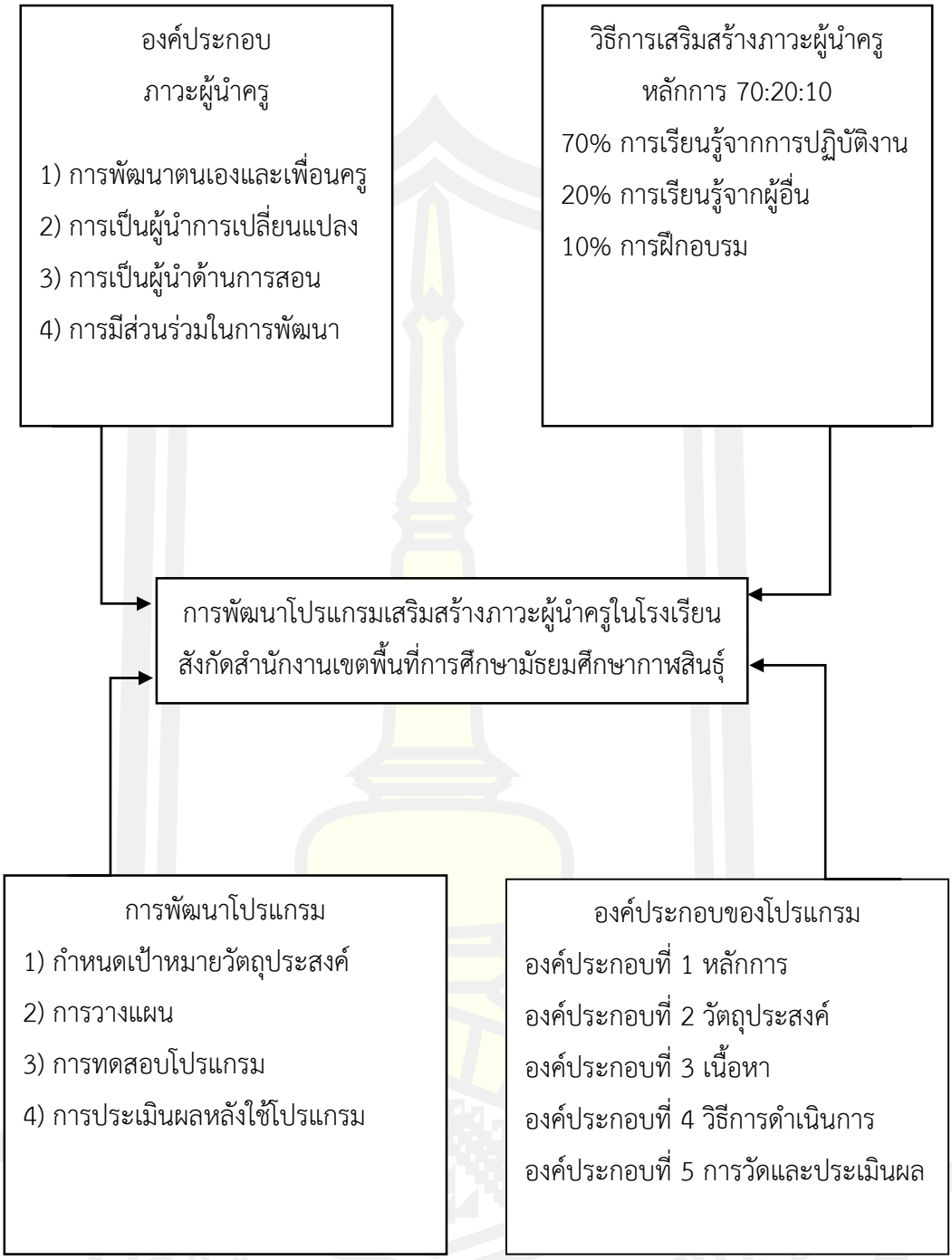
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 ; จันทรานี สงวนนาม, 2545 ; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548 ; สุวรรณี ฐานิตสรณ์, 2548 และพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร, 2554)

3. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแล้วนำมาสังเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมมีองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผล (เจนจิรา คงสุข, 2540 ; ปริญญา มีสุข, 2552 ; หรรษา สุขกาล, 2543 ;ไท คำล้าน, 2551 ; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์, 2553 และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2554)

4. การพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พบว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 2) การวางแผน 3) การทดสอบโปรแกรม 4) การประเมินผลหลังใช้โปรแกรม (Berman and Mclauglin, 1977 ; Barr and Keating, 1990 ; Knowles, 1980 ; Styles, 1990 ; Houle, 1996 ; Caffarella, 2002 และวิโรจน์ สารรัตนะ, 2551)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถของครูที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและสมาชิกคนอื่นในสถานศึกษา ในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาที่จะนำไปสู่จุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้นำด้านการสอน 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ศึกษาและพัฒนาความรู้อยู่เสมอ อ่อนน้อมถ่อมตน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือแนะนำและคำปรึกษาแก่เพื่อนครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้อยตามให้มีเป้าหมายและภารกิจร่วมกัน โดยพฤติกรรมที่มุ่งเน้นจะเกิดผลการเปลี่ยนแปลงในระดับที่มากขึ้นกว่าปกติ เป็นแบบอย่างของพฤติกรรม สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. การเป็นผู้นำด้านการสอน หมายถึง ครูที่จัดการสอนที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีการวางแผนการสอนที่ดี มีวิธีการสอนที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เกิดการเรียนรู้ มีการติดตามใส่ใจนักเรียน และต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียนและเพื่อนร่วมวิชาชีพ

5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์กร เกิดการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ให้คำปรึกษา เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

6. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู หมายถึง การออกแบบวิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นของโปรแกรมและการประเมินโปรแกรม

7. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพความเป็นจริงหรือสภาพที่เกิดขึ้นจริงต่อภาวะผู้นำครูตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้นำด้านการสอน 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

8. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความปรารถนาหรือความมุ่งหวังของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ต่อการมีภาวะผู้นำครู ใน 4 ด้าน คือ 1) การพัฒนาตนเอง

และเพื่อนครู 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้นำด้านการสอน 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

9. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น

10. ครู หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็น ครูผู้สอน ที่มีการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 55 โรงเรียน

11. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

12. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในเขตการศึกษามัธยมศึกษาตั้งแต่ระดับชั้น ม.1-ม.6 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 18 อำเภอ ประกอบด้วย 1) กมลาไสย 2) กุฉินารายณ์ 3) เขาวง 4) คำม่วง 5) ฆ้องชัย 6) ดอนจาน 7) ท่าคันโท 8) นาคู 9) นามน 10) เมืองกาฬสินธุ์ 11) ยางตลาด 12) ร่องคำ 13) สมเด็จ 14) สหัสขันธ์ 15) สามชัย 16) หนองกุงศรี 17) ห้วยผึ้ง และ 18) ห้วยเม็ก

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
   1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
   1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
   2.1 ความหมายภาวะผู้นำครู
   2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำครู
   2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำครู
3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู
   3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำครู
   3.2 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Learning Model)
4. การประเมินความต้องการจำเป็น
5. การพัฒนาโปรแกรม
   5.1 ความหมายของโปรแกรม
   5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
   5.3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2543) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ

เสนาะ ติเยาว์ (2543) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมของผู้นำ โดยพยายามโน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

Kouzes และ Posner (1995) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงาน เพื่อให้เกิดบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

Diane (1996) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Yukl (2002) ได้สรุปความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ โดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่าง ๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทักษะในการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์โน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

กนกอร สมปราชญ์ (2555) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงและได้มีพัฒนาการไปตามแต่ละยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งได้มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีการแบ่งตามระยะของการพัฒนาตามลำดับ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดที่เชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ มีชื่อเรียกทฤษฎีนี้ในอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ โดยในการศึกษาในระยะเริ่มต้น นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่สำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว โดยมีความพยายามในการแยกแยะว่ามีคุณลักษณะใดบ้างที่จะมีอยู่ในตัวของผู้นำ คุณลักษณะที่ได้รับการระบุจำนวนมากถึงตัวชี้วัดของความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ และการมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการศึกษาวิจัยในช่วงแรกของทฤษฎีนี้จะศึกษาไปที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยมีความเชื่อที่ว่ามีแค่คนบางคนหรือบางกลุ่มเท่านั้นที่จะเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวโดยสรุปว่า บุคคลที่จะสามารถดำรงตนเป็นผู้นำได้ในอนาคตได้หรือไม่นั้น จะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้เกิดขึ้นจากนักวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยการศึกษาเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดคุณสมบัตินี้ โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่า เกิดจากการใช้พฤติกรรมในการนำกลุ่มสมาชิก และสามารถนำพฤติกรรมเหล่านั้นไปใช้ในสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย โดยการศึกษาพยายามค้นหารูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุด เพื่อที่จะนำไปพัฒนาบุคคลให้มีรูปแบบพฤติกรรมตามต้องการ และได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้และสามารถสร้างได้ไม่ได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด โดยแบบภาวะผู้นำที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไอวา แบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และแบบตาข่ายของภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

เป็นทฤษฎีที่มองว่า การบริหารงานในบางมิติไม่มีความจำเป็นเสมอไปว่าจะต้องเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ตายตัว ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานการณ์หรือทุกบริบทตามความเหมาะสม ดังนั้น ความสำเร็จในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้เกิดการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดมากกว่า โดยแบบภาวะผู้นำที่สำคัญของทฤษฎีนี้ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ แบบภาวะผู้นำแบบเส้นทางและเป้าหมาย แบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน และแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Perspective on Leadership Theory)

เป็นทฤษฎีที่มีพัฒนาการโดยรวบรวมเอาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาประยุกต์เข้าด้วยกันก่อให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ ที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง

บูรณาการ (Integrative Leadership Theory) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์สู่ยุคหลังสมัยใหม่ โดยพยายามหลอมรวมทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคก่อน ๆ เพื่อนำมาอธิบายหาองค์ประกอบของผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือคุณภาพให้มีความเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แบบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นต้น และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงอัตลักษณ์ (Identity Approach on Leadership Theory) เป็นแนวคิดและหลักการของทฤษฎีภาวะผู้นำที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อสร้างลักษณะเด่นของผู้นำที่เป็นอัตลักษณ์ และนำองค์กรสู่ความสำเร็จแบบภาวะผู้นำที่สำคัญในแนวทางนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำแบบกระจาย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำแบบเสริมพลังอำนาจ ภาวะผู้นำครู ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง เป็นต้น

ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ความหมายภาวะผู้นำครู

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู ไว้ดังนี้

สุรีรัตน์ พัฒนเธียร (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือ รวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลสำหรับสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำ ทั้งการนำในห้องเรียน การนำนอกห้องเรียน และการนำครูคนอื่น ๆ โดยปราศจากการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเข้าร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน และให้ความร่วมมือ รวมพลังในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วม ภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญกับความเชื่อใจการสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอันดับแรก

สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู หมายถึง การแสดงออกของครูสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดได้จากพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่างทางการสอน องค์ประกอบด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนา และองค์ประกอบด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

McClelland (1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ครูที่มีความพึงพอใจในการประกอบวิชาชีพของตนและเต็มใจในการให้บริการกับครูคนอื่น ตลอดจนสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอนและการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน

Troen และ Boles (1992) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ครูผู้เป็นผู้นำในความพยายามร่วมกันกับครูคนอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ ความก้าวหน้าและการปรับปรุงการให้บริการด้านการศึกษา

Livingstone (1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ครูที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาให้ครูใหม่ อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ เป็นครูต้นแบบและเป็นสมาชิกของทีมผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ทีมงานสนับสนุนการเรียนการสอน และเป็นผู้นำของความพยายามในการเปลี่ยนแปลง

Harris และ Muijs (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ การกระจายอำนาจและการจัดตำแหน่งของผู้มีอำนาจภายในองค์กร รวมถึงการสร้างเงื่อนไขในการที่ให้คนทำงานร่วมกันและเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งพวกเขาสามารถสร้างและปรับแต่งวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่จุดประสงค์หรือชุดของเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

Harris และ Lambert (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ลักษณะในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งครูพัฒนาทักษะเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกัน

York-Barr และ Duke (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ เป็นกระบวนการที่ครูเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและสมาชิกคนอื่น ๆ ของโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอน และการเรียนรู้การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Danielson (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ชุดทักษะ ความชำนาญของครูที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสอนนักเรียน และยังมีอิทธิพลที่ขยายออกไปภายนอกห้องเรียนของตนเอง เพื่อคนอื่น ๆ ที่อยู่ในโรงเรียนและสถานที่อื่น ๆ จนเกิดการระดมพลังกับเพื่อนครู โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียน ตลอดจนสร้างความรับผิดชอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำครู คือ ครูที่เป็นต้นแบบในการประพฤติปฏิบัติตน มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและสมาชิกคนอื่น ๆ ของโรงเรียน มีเป้าหมายในการปรับปรุงการเรียนการสอน ปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียน สร้างและปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่จุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะครู หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาครูรายบุคคลคณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครูในสถานการณ์ที่หลากหลาย รูปแบบสรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) และการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้การปฏิบัติงานของครูผู้สอนระดับการศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า สมรรถนะครูผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
   1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
   1.2 การบริการที่ดี
   1.3 การพัฒนาตนเอง
   1.4 การทำงานเป็นทีม
   1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ
   2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
   2.2 การพัฒนาผู้เรียน
   2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
   2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.5 ภาวะผู้นำครู

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำครูเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดให้ครูผู้สอนต้องมีภาวะผู้นำครู ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฐาน (School Based Management) บทบาทผู้นำของครูมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้น เพียงพอที่จะดำเนินการในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนได้สำเร็จ

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำครู

จากการศึกษา เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์ให้ได้องค์ประกอบ ตัวชี้วัด ภาวะผู้นำครู ดังนี้

Fullan (1994) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

Leith-wood และ Duck (1999) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำครูเชิงคุณลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำด้านการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

Katzenmeyer และ Moller (2001) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงความมีภาวะผู้นำของครู ซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ปัจจัยเหล่าประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ

Crowther (2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา หรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี กับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยได้พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู 6 ระดับเรียงลำดับจากสำคัญน้อยไปสำคัญมาก ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับ

การมีหนทางที่ดีกว่าเสมอ 2) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้ และการประเมิน 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน บนรากฐานจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 4) เผชิญปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง และ 6) ธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ

York-Barr และ Duke (2004) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำครูออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) การประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน 5) การส่งเสริมวิชาชีพครู และ 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำครู

องค์ประกอบภาวะผู้นำครู	Fullan (1994)	Leith-wood and Duck (1999)	Katzenmeyer and Moller (2001)	Crowther (2002)	York-Barr และ Duke (2004)	ความถี่
1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู	√		√		√	3
2. การเป็นผู้นำด้านการสอน		√	√	√	√	4
3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		√		√	√	3
4. เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม		√				1
5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา		√		√	√	3
6. เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ		√				1
7. เป็นผู้นำการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า		√				1
8. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู			√			1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำครู	Fullan (1994)	Leith-wood and Duck (1999)	Katzenmeyer and Moller (2001)	Crowther (2002)	York-Barr และ Duke (2004)	ความถี่
9. มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพนำหน้าครูคนอื่น			√			1
10. การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติเชิงบวก			√	√		2
11. ได้รับยอมรับและเชื่อถือจากครูคนอื่น			√			1
12. แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง				√		1
13. รักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ				√		1
14. การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู					√	1

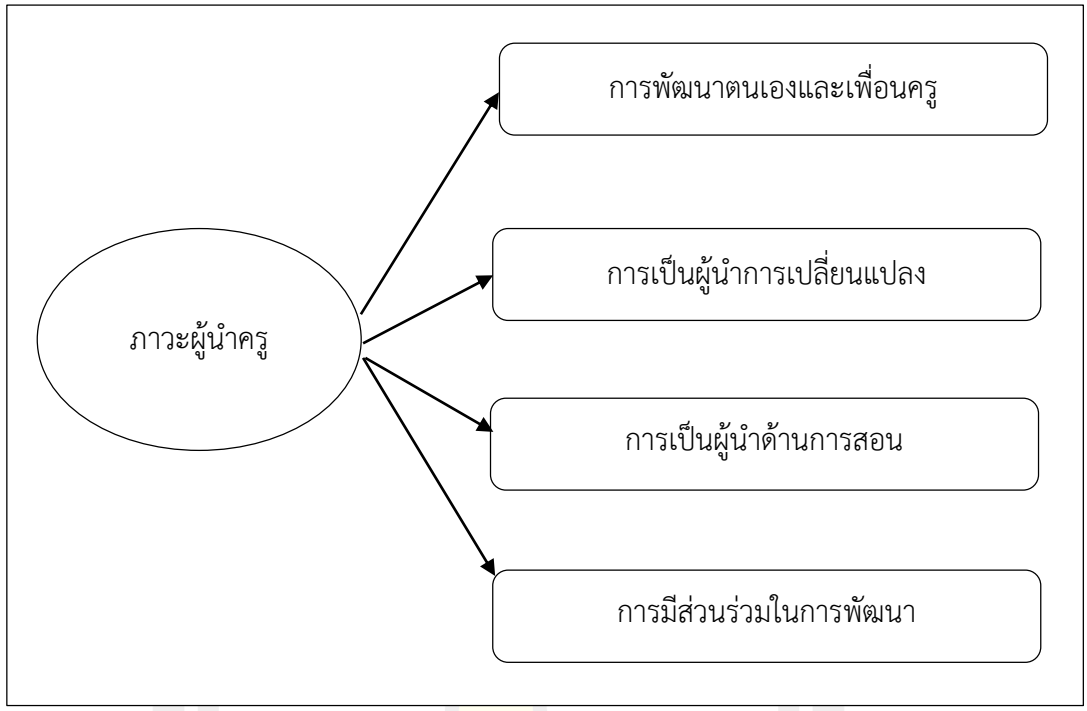
จากตาราง 1 แสดงถึงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำครู เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาวิเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 14 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำด้านการสอน

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำครู

จากภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำครู ที่ได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การเป็นผู้นำด้านการสอน
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำครูที่จะนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย 4 องค์ประกอบ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์ให้ได้ตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ตัวชี้วัดองค์ประกอบการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

องค์ประกอบนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 2 ประเด็น ประกอบด้วย 1) แนวคิดขององค์ประกอบเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง 2) แนวคิดขององค์ประกอบเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อนครู ดังนี้

ตัวชี้วัดองค์ประกอบการพัฒนาตนเอง

สงวน สิทธิเลิศอรุณ (2545) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาตนเองใน 6 ด้าน คือ 1) การพัฒนาด้านจิตใจ 2) การพัฒนาด้านร่างกาย 3) การพัฒนาด้านสติปัญญาและ

ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ 4) การพัฒนาด้านสังคม 5) การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ 6) การพัฒนาตนเองสู่ความต้องการของตลาดแรงงาน

จำรัส ด้วงสุวรรณ (2545) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลไว้ 5 ประการ ไว้ดังนี้ 1) ความรู้สึกว่าตนมีเป้าหมายชีวิต โดยเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้ จึงมีความต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น 2) ความรู้สึกกล้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้สึกกล้า และมีความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นรอบข้าง 3) ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตนบุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลให้มีความรู้สึกเปิดเผยและจริงใจรู้จักถ่อมตน เพื่อเสริมสร้างการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นรอบข้าง 4) ความรู้สึกศรัทธาและมั่นคงให้มีความเชื่อความศรัทธาในตนเองอย่างมั่นคง คือ ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีคนรัก คนชอบและเข้าใจในตัวเรา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง 5) ความมีเสน่ห์ในตนเองคือการแสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ร่าเริงแจ่มใส แสดงว่าตนชอบบุคคลที่เราติดต่อด้วยแสดงความสนใจร่วมในสิ่งที่ผู้อื่นสนใจแสดงความชื่นชมและยกย่องผู้อื่นตามโอกาสอันควร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองว่า 1) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุมสัมมนาศึกษาดูงาน ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 2) สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การและอาชีพ

ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาตนเอง

ตัวชี้วัดการพัฒนาตนเอง	สงวน สิทธิเดิศอรุณ (2545)	จำรัส ด้วงสุวรรณ (2545)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)	สพฐ. (2552)	ความถี่
1. การพัฒนาตนด้านอารมณ์	√	√			2
2. การพัฒนาตนด้านร่างกาย	√				1
3. การศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	√		√	√	3
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	√	√	√		3
5. การพัฒนาตนเองสู่ความต้องการของตลาดแรงงาน	√				1
6. มีความเชื่อมั่นในตนเองพัฒนาได้		√			1
7. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน		√			1
8. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู			√		1
9. จัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียน			√		1
10. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ			√		1
11. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีระบบ			√		1
12. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์			√		1
13. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การและอาชีพ				√	1

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการพัฒนาตนเอง จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งหมด 4 แหล่ง ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 13 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 2 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ จะได้ตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 การพัฒนาตนด้านอารมณ์

ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

ตัวชี้วัดที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวชี้วัดองค์ประกอบการพัฒนาเพื่อนครู

ธีระวุฒิ เอกะกุล (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมองค์การที่เอื้อต่อความเป็นครูเก่งและครูดี กรณีศึกษาข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาจากโครงการคุรุทายาทของสถาบันราชภัฏพบว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อนครูสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การให้ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ แก่เพื่อนครู 2) การให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เพื่อนครู 3) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาแก่ครู

กรมสามัญศึกษา (2543) ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาครูแกนนำและครูต้นแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูแกนนำและครูต้นแบบ เพื่อเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและเป็นต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยได้กำหนดหลักสูตรพัฒนาครูแกนนำและครูต้นแบบ โดยเฉพาะในด้านความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญนั้นให้สามารถเป็นวิทยากรหลักในพื้นที่ และกำหนดคุณสมบัติของครูแกนนำและครูต้นแบบให้สามารถถ่ายทอดความรู้นิเทศเครือข่ายและการให้คำปรึกษาแก่ครูด้วยกัน ผลสำเร็จอันเกิดจากการพัฒนาตนเองของครูแกนนำและครูต้นแบบจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาครูเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจะกลายเป็นประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ที่สั่งสมอยู่ในตัวครูแกนนำ และครูแกนนำและครูต้นแบบจะมีโอกาสได้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นแบบอย่างให้แก่ครูเครือข่าย โดยใช้วิธีการนิเทศภายในในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ครูเครือข่ายเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ และเจตคติอันดีต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ แล้วสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้หรือจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมีคุณภาพต่อไป สรุปได้ว่าบทบาทของครูแกนนำและครูต้นแบบประกอบด้วย 1) เป็นวิทยากรหลักในพื้นที่ 2) นิเทศเครือข่ายด้วยวิธีนิเทศภายในในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศ 3) ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนครู 4) ถ่ายทอดความรู้

Glickman และ Ross-Gordon (2001) ได้เสนอโครงสร้างเพื่อพัฒนาชั้นเรียนแบบเพื่อนแนะเพื่อน (Peer Coaching) ซึ่งหมายถึง วิธีการที่ครูซึ่งคุ้นเคยกันในฐานะเพื่อนร่วมงานรวมกลุ่มกันเพื่อจัดการนิเทศแบบคลินิกให้กันและกัน โดยมีการอำนวยความสะดวกหรือผู้นำเป็นผู้ประสานงาน วิธีการเพื่อนแนะเพื่อนมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้ 1) สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อนแนะเพื่อน 2) จัดประชุมเตรียมการเพื่อกำหนดจุดเน้นของการสังเกตการสอน 3) ดำเนินการและวิเคราะห์การสังเกตการสอน เพื่อแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างการสังเกตและการตีความสภาพการจัดการเรียนการสอน และ 4) จากการพูดคุยการสังเกต

York-Barr และ Duke (2004) ได้จำแนกบทบาทของผู้นำครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อนครูไว้ดังนี้ 1) การประสานงานและการจัดการ 2) การพัฒนาวิชาชีพครู

ให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการพัฒนาเพื่อนครู

ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการพัฒนาเพื่อนครู	ธีระวุฒิ เอกะกุล (2541)	กรมสามัญศึกษา (2543)	Glickman และ Ross-Gordon (2001)	York-Barr และ Duke (2004)	ความถี่
1. การถ่ายทอดความรู้	√	√	√		3
2. การให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เพื่อนครู	√	√	√	√	4
3. การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาแก่ครู	√				1
4. การเป็นวิทยากรหลักในพื้นที่		√			1
5. การนิเทศการสอน		√	√		2
6. การประสานและเตรียมความพร้อม				√	1
7. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาโรงเรียน				√	1

จากตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการพัฒนาเพื่อนครู จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งหมด 4 แหล่ง ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 2 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ จะได้ตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 การถ่ายทอดความรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 การให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เพื่อนครู

ตัวชี้วัดที่ 3 การนิเทศการสอน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู จึงสรุปได้ว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ศึกษาและพัฒนาความรู้

อยู่เสมอ อ่อนน้อมถ่อมตนปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือแนะนำและคำปรึกษาแก่เพื่อนครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอนแบบกัลยาณมิตร การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

3.2 ตัวชี้วัดองค์ประกอบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ จากนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่า เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มองบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง

(Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงาน หรือขององค์การโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติดีที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อม ทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำโดยบริหารด้วยความตั้งใจ อย่างมีวิสัยทัศน์ ยอมรับความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การท้าทายให้เกิดกระบวนการคิดและแรงบันดาลใจ สนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต่างจากวิสัยทัศน์เดิม

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการแสดงออกที่แสดงถึงความใส่ใจ สนใจ และมีความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ตาม

5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้มีการใช้แนวความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Seasonal Power) การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่คล้อยตาม โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีมุมมองที่ยาวไกลในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า โดยมีเป้าหมายที่การสร้างประสิทธิผลให้องค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นทางการและมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับภาวการณ์ในปัจจุบัน

Bass และ Avolio (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่

ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การใช้ความคิดและสติปัญญาในการทำงาน รวมถึงการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้นวัตกรรมและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา แทนการใช้วิธีการแบบเดิม ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานที่ท้าทาย พยายามออกแบบโปรแกรมและกระบวนการทำงานใหม่ และการแก้ปัญหาที่ยาก โดยไม่ใช่วิธีแบบเดิมในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้นในการที่จะไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มผู้นำ ยินดีที่ได้รับการตรวจสอบอย่างเปิดเผยและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันผู้ตามจะกระตุ้นผู้นำของพวกเขาให้พิจารณามุมมองของผู้ตาม ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตายตัว และเป็นการเมืองหรือเป็นข้อปฏิบัติทางราชการที่มากเกินไป ที่จะไม่สามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การเปลี่ยนการคาดหวังของสมาชิกกลุ่มให้มีความเชื่อว่า ปัญหาขององค์กรสามารถแก้ไขได้โดยเน้นบทบาทในการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีความดึงดูดใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร และขบวนการในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความหมายและความท้าทายสำหรับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานของคน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบที่เป็นการดึงดูดความสนใจ การมองอนาคตในแง่ดี เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สูง มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับผู้ตาม และมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ดังนั้นสปิริตในทีมงาน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดีการมีเป้าหมายและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในกลุ่มงานและในองค์กร

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสนใจกับความต้องการส่วนบุคคลเพื่อสัมฤทธิผลและความก้าวหน้า ความมุ่งหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การค้นหาความต้องการและจุดแข็งของคนอื่น ๆ ผู้นำจะตระหนักถึงการใช้ความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การยอมรับ

ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใช้การสื่อสารแบบสองทาง และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Fullan (2006) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำและทำให้ผู้ตามเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือการกำหนดเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน

2. มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่ดึงดูดใจผู้ตามให้เข้ามาร่วมกลุ่มในการทำงาน และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน มีความสามารถในการสื่อสาร โดยการใช้คำพูดหว่านล้อมชักจูงให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่น มีความเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งจุดอ่อนของผู้อื่น สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์

4. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) เป็นผู้ที่สามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีอุปสรรคจะมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และมีความสามารถในการหาข้อตกลงร่วมกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง

6. การสร้างสายใยแห่งความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล มีความสามารถในการสร้างความเชื่อให้กับผู้ตาม รวมทั้งการสร้างความสามัคคีในองค์การ

7. สร้างการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Collaboration) เป็นผู้ที่รู้จักการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัดขององค์ประกอบ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	Bass and Avolio (1990)	Fullan (2006)	ความถี่
1. การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม	√	√	√	√	√	5
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	√	√		√		3
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	√	√		√	√	4
4. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล	√	√		√	√	4
5. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์		√				1
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล		√				1
7. มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม			√			1
8. เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง					√	1
9. การบริหารจัดการความขัดแย้ง	√				√	2
10. สร้างการทำงานเป็นทีมและร่วมมือในการทำงาน	√					1

จากตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งหมด 5 แหล่ง ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ จะได้ตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม

ตัวชี้วัดที่ 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตัวชี้วัดที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวชี้วัดที่ 4 การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้อยตาม ให้มีเป้าหมายและภารกิจร่วมกัน โดยพฤติกรรมที่มุ่งเน้นจะเกิดผล

การเปลี่ยนแปลงในระดับที่มากขึ้นกว่าปกติ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะการเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.3 ตัวชี้วัดองค์ประกอบการเป็นผู้นำด้านการสอน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ จากนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำด้านการสอน ไว้ดังนี้

ทองคูณ หงส์พันธุ์ (2544) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแบบอย่างของครูที่สอนดีไว้ว่า 1) ศึกษาหลักสูตรให้กระจ่าง 2) วางแผนการสอนอย่างดี 3) มีวิธีสอนหลากหลายชนิด 4) เฝ้าติดตามพฤติกรรม 5) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ 6) มีคุณธรรม จริยธรรม

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ได้กล่าวถึงการแสวงหาแนวทางที่ครูจะได้ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก รวมถึงแนวการสอนต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้ได้ผล และกล่าวว่าการสอนที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเป็นแบบอย่างของครูผู้สอนในหลายด้าน ประกอบด้วย 1) ทัศนคติของครูที่มีต่อเด็ก 2) การจัดการชั้นเรียน 3) การจัดการเรียนการสอนและจัดประสบการณ์การทำงานให้นักเรียน ครูผู้สอนควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ทั้งการเรียนรู้แบบรายบุคคลรายกลุ่ม และทั้งชั้นเรียน เพื่อนำไปปรับใช้ในห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้กล่าวถึง “ครูสอนดี” ที่เป็นแบบอย่างว่ามีลักษณะสำคัญคือ 1) สอนอย่างน่าสนใและน่าติดตาม 2) เตรียมตัวสอนมาอย่างดี 3) ให้ทุกคนในชั้นมีส่วนร่วม 4) ยุติธรรมไม่ลำเอียง 5) เข้มงวดแต่ใจกรุณา 6) ช่วยทบทวนบทเรียนให้ผู้เรียน

Child–Bowen, Moller และ Scriven (2000) ได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำครูในด้านการสอนไว้ดังนี้ คือ 1) มีการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันของครู 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 3) ส่งเสริมบรรยากาศการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

Rockett และ Percival (2002) ให้ทัศนะถึงคุณลักษณะของครูผู้รอบรู้ในการสอน ซึ่งเป็นผู้ที่จะไปสร้างผู้เรียนให้เป็นผู้รอบรู้ตลอดชีวิต นั้นประกอบด้วย 1) ยอมรับความคิดเห็น คำวิเคราะห์วิจารณ์อย่างจริงใจ 2) นำนักเรียนบรรลุถึงจิตสำนึกในการทำงานอย่างมีความสุข 3) สามารถสรุปสาระได้อย่างชัดเจน 4) เลือกสภาวะที่เหมาะสมในการเรียนรู้ 5) เข้าใจวิธีการประเมินคำถามคำตอบของนักเรียนตรงประเด็น 6) จินตนาการขยายความคิดความรู้ได้กว้างไกล 7) สนับสนุนให้นักเรียนมีความพึงพอใจตนเอง แสวงหาจุดเด่น จุดด้อย ของตนเองอย่างจริงใจ

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการเป็นผู้นำด้านการสอน

ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการเป็นผู้นำด้านการสอน	ทองคูณ หงส์พันธุ์ (2544)	กระทรวงศึกษาธิการ (2545)	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550)	Child–Bowen, Moller and Scriven (2000)	Rockett และ Percival (2002)	ความถี่
1. ศึกษาหลักสูตรให้กระจ่าง	√					1
2. วางแผนการสอนอย่างดี	√		√		√	3
3. มีวิธีสอนหลากหลาย	√	√	√		√	4
4. เฝ้าติดตามพฤติกรรม	√				√	2
5. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้	√	√		√	√	4
6. มีคุณธรรม จริยธรรม	√	√	√			3
7. นักเรียนทุกคนในชั้นเรียนมีส่วนร่วม			√			1
8. ทบทวนบทเรียนให้นักเรียน			√			1
9. การพัฒนาตนเอง				√		1
10. ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน				√		1
11. การนิเทศการสอน					√	1
12. ประเมินคำถามคำตอบของนักเรียนตรงประเด็น					√	1

จากตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งหมด 5 แหล่ง ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 12 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ จะได้ตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 วางแผนการสอนอย่างดี

ตัวชี้วัดที่ 2 มีวิธีสอนหลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 3 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 4 มีคุณธรรม จริยธรรม

กล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำด้านการสอน คือ ครูที่จัดการสอนที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีการวางแผนการสอนที่ดี มีวิธีการสอนที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เกิดการเรียนรู้ มีการติดตามใส่ใจนักเรียน และต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียนและเพื่อนร่วมวิชาชีพ

3.4 ตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ จากนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ได้เสนอแนวคิดของ มีส่วนร่วมพัฒนาประกอบด้วย 1) การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception) 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) 3) การเกิดผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interests/Benefits) 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders) 5) การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) 6) การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) และ 7) การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction)

Hart (1995) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูนำไปสู่การมีส่วนร่วมพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอน ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของครูจึงเกื้อหนุนต่อการพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศด้านการสอนและการเรียนรู้ โดยอาศัยรูปแบบการพัฒนาครูที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่อกัน เน้นการที่ครูเก่าที่เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงครูใหม่ เน้นการร่วมคิดร่วมปฏิบัติภารกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างเพื่อนครูและช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่ความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศ ดังนั้น จากทัศนะดังกล่าวสามารถสรุปองค์ประกอบของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาได้ดังนี้ 1) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 2) ครูที่เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงครูใหม่ 3) เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

Yukl (1998) ได้ให้ทัศนะมีส่วนร่วมพัฒนาว่าเป็นการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการลดการสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือหน้าที่ ลดการขาดงานหรือลางาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นการทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์การ การมีส่วนร่วมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจสูง ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกจะถูกใช้ในการทำงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจในการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้โดยผ่านการมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานเป็นผลมาจากการกระตุ้นทางด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือกัน สมาชิกที่มี

ส่วนร่วมจะตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาโดยให้ข้อแนะนำที่สร้างสรรค์ ดังนั้น จากทัศนะดังกล่าว สามารถสรุปองค์ประกอบของมีส่วนร่วมในการพัฒนาได้ดังนี้ 1) มีความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูง 3) ความรู้ความสามารถถูกนำมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 4) ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ 5) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6) ได้รับการกระตุ้นทางความคิดให้เกิดความพยายามและความร่วมมือกัน

Conley และ Muncey (1999) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ มีส่วนร่วมพัฒนาโดยมุ่งให้ครูทุกคนได้พัฒนาภาวะผู้นำผ่านภารกิจที่ครูปฏิบัติตามปกติ ด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้จากการที่ครูร่วมกันทำงานเป็นทีมกับครูคนอื่น ในการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติการเรียนการสอน และผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนความก้าวหน้าของผู้เรียน ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของครูที่ใช้กันแพร่หลายในประเทศตะวันตก คือ โครงการความร่วมมือระหว่างคณะศึกษาศาสตร์กับโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความเป็นนักวิชาชีพของครูทุกคนในลักษณะความร่วมมือแบบเท่าเทียมกัน (Collaborative Partnerships) ใช้ยุทธวิธีพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้กับครูทั้งโรงเรียนแบบต่อเนื่อง ประสานไปกับภารกิจตามปกติที่ครูปฏิบัติในโรงเรียนภายใต้บรรยากาศการทางานเป็นทีม ดังนั้น จากทัศนะดังกล่าวสามารถสรุปองค์ประกอบของมีส่วนร่วมในการพัฒนาได้ดังนี้ 1) เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน 2) มีการทำงานเป็นทีม 3) มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) เสริมสร้างการเป็นนักวิชาชีพให้ครูทุกคน

Acker–Hocever และ Touchton (1999) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู มักใช้มิติด้านการสร้างสัมพันธภาพและมิติด้านความช่วยเหลือสนับสนุนและความร่วมมือ ครูผู้นำจะมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายของการปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและปฏิบัติงานในชุมชนได้ ดังนั้น จากทัศนะดังกล่าวสามารถสรุปองค์ประกอบของมีส่วนร่วมในการพัฒนาได้ดังนี้ 1) มีการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) มีการทำงานเป็นทีม 3) ครูร่วมกันปฏิบัติงานในชุมชน

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ตัวชี้วัดขององค์ประกอบ การมีส่วนร่วมในการพัฒนา	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543)	Hart (1995)	Yukl (1998)	Conley and Muncey (1999)	Acker–Hocever และ Touchton (1999)	ความถี่
1. การรับรู้มุมมองร่วมกัน	√					1
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	√		√			2
3. การเกิดผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน	√					1
4. การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน	√	√		√	√	4
5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน	√					1
6. การทำงานเป็นทีม	√		√	√	√	4
7. การมีปฏิสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง	√	√	√	√		4
8. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน		√	√	√		3
9. ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ			√			1
10. ครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูง			√			1
11. ครูร่วมกันปฏิบัติงานในชุมชน					√	1

จากตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งหมด 5 แหล่ง ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 11 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ จะได้ตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน

ตัวชี้วัดที่ 2 การทำงานเป็นทีม

ตัวชี้วัดที่ 3 การมีปฏิสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง

ตัวชี้วัดที่ 4 เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนา คือ การที่ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์กร เกิดการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีปฏิสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่สูง เป็นผลให้สมาชิกมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักการศึกษาและนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายท่าน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ของสมรรถนะภาวะผู้นำครู คือ การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำด้านการสอน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อนำมากำหนดตัวชี้วัดโดยองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัดดังตาราง

ตาราง 7 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำครู

องค์ประกอบภาวะผู้นำครู	ตัวชี้วัด
1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู	1. การพัฒนาตนด้านอารมณ์
	2. การศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ
	3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
	4. การถ่ายทอดความรู้
	5. การให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เพื่อนครู
	6. การนิเทศการสอน
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม
	2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
	3. การสร้างแรงบันดาลใจ
	4. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
3. การเป็นผู้นำด้านการสอน	1. วางแผนการสอนอย่างดี
	2. มีวิธีสอนหลากหลาย
	3. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
	4. มีคุณธรรม จริยธรรม
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา	1. การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน
	2. การทำงานเป็นทีม
	3. การมีปฏิสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง
	4. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

จากตาราง 7 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การพัฒนาตนด้านอารมณ์ 2) การศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การถ่ายทอดความรู้ 5) การให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่เพื่อนครู 6) การนิเทศการสอน องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล องค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำด้านการสอน ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) วางแผนการสอนอย่างดี 2) มีวิธีสอนหลากหลาย 3) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 4) มีคุณธรรม จริยธรรม องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การมีปฏิสัมพันธ์ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง 4) เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู

1. การพัฒนาภาวะผู้นำครู

นักวิชาการได้แสดงทัศนะ ตลอดจนแนวทางในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) กล่าวถึงประเด็นการพัฒนาบุคลากรจากการรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องแห่งชาติ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่องรูปแบบที่คัดสรร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ ได้พัฒนาบุคลากร โดยวิธีการหลัก 3 วิธี ดังนี้

1. การให้ความรู้ความเข้าใจในสาระของการปฏิรูปการศึกษา และปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเฉพาะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และการฝึกอบรม

2. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของบทบาทภารกิจของครู โดยใช้กระบวนการสร้างความตระหนักในบทบาทและภารกิจของครู สรุปได้ 4 กระบวนการ คือ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน การหมั่นประชุมวิเคราะห์บทบาทของตนเองเป็นนิจการอำนวยความสะดวกด้านแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนให้กำลังใจแก่ครู

3. การนิเทศ ซึ่งข้อค้นพบที่เด่นชัด คือ รูปแบบกัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มชี้แนะและช่วยเหลือกันในลักษณะเพื่อนครูช่วยเพื่อนครู ซึ่งแต่ละคนต้องยอมรับการวิเคราะห์และการแนะนำซึ่งกันและกัน

จันทรานี สงวนนาม (2545) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรครู แบ่งเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาโดยการศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถสติปัญญาให้แก่ครู ซึ่งต้องใช้เวลานานและลงทุนสูง

2. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ใช้ระยะเวลาสั้น บางครั้งอาจจัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของบุคคล

3. การพัฒนาในงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรครูในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาครูว่ามีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม เป็นรูปแบบที่ใช้กันมายาวนานใช้กันค่อนข้างมาก แต่มีลักษณะถ่ายทอดความรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการกระทำจากภายนอก ซึ่งมักพบปัญหาในการนำเอาทักษะการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน ปัจจุบันได้เน้นหลักการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาตนเองมากขึ้น

2. รูปแบบการสังเกตและการประเมิน ให้โอกาสครูได้สังเกต และมีข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนครูคนอื่น ๆ ซึ่งจะให้ผลดีทั้งต่อผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกตด้วย

3. รูปแบบการพัฒนาที่เกิดจากความต้องการของครูเอง รูปแบบนี้เชื่อว่าครูคือผู้ที่จะกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวเขาเองที่ดีที่สุด สิ่งที่จะพัฒนานั้นมีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรง ดังนั้น ในขั้นตอนการพัฒนาครูตามรูปแบบนี้จะเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการจำเป็น การจัดทำแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลงานตามแผน

4. รูปแบบให้ครูเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบนี้เชื่อว่าครูในฐานะเป็นผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่ จึงต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับ ความสนใจในงานของเขา เชื่อว่าครูเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหานั้นได้ดีที่สุด โดยความเชื่อเช่นนี้จะทำให้ครูมีลักษณะกลายเป็นผู้วิจัย เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นผู้แสวงหาทางแก้ปัญหาหลักสูตรหรือการสอนของเขาเอง โดยจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา การหาทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อแก้ปัญหาการรวบรวมข้อมูลหรือศึกษาปัญหาที่กำหนด การพัฒนาแผนดำเนินงานจากข้อมูลที่ศึกษาได้ การดำเนินการแก้ปัญหา และการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

5. รูปแบบการสืบเสาะค้นหา (Inquiry) ซึ่งอาจใช้ได้กับทั้งรายบุคคลหรือกับรายกลุ่ม เป็นรูปแบบที่ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียนหรือปัญหาของโรงเรียน โดยอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือวงจรคุณภาพหรือเทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นต้น

สุวรรณี ฐานิตสรณ์ (2548) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรครูไว้ว่า กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรครูมีมากมาย และกิจกรรมที่จัดขึ้นจะต้องมุ่งต่อผลที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายตามความต้องการของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การสร้างงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยสอนงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. การให้สังเกตการณ์ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
15. ให้ทำการทดลองวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2554) กล่าวถึงเทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ วิธีพัฒนาบุคลากร อาทิ ปฐมนิเทศ ประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละวิธีก็มีกระบวนการดำเนินการเป็นขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ ผู้วิจัยพิจารณาวิธีการพัฒนาครู เพื่อนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542)	จันทรานี สงวนนาม (2545)	สุวรรณี ฐานิตสรณ์ (2548)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2554)	ความถี่
1. การฝึกอบรม	√	√	√	√	√	5
2. การปฐมนิเทศ	√		√		√	3
3. การนิเทศ	√		√			2
4. การเรียนรู้พัฒนาตนเอง		√	√	√	√	4
5. การวิจัย			√	√		2
6. การสร้างงาน		√	√		√	2
7. การมอบอำนาจ			√			1
8. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่			√			1
9. ระบบพี่เลี้ยง			√			1
10. การให้รักษาการแทน			√			1
11. การสังเกต			√	√		2
12. การศึกษาดูงาน			√		√	2
13. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ			√			1
14. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน			√			1
15. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน						1

จากตาราง 8 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งหมด 5 แหล่ง ได้ตัวชี้วัดทั้งหมด 15 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่มีความถี่สูง โดยใช้ความถี่ที่ระดับ 3 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ วิเคราะห์ความเหมือน ความต่าง และความสัมพันธ์ แล้วนำมาบูรณาการเข้ากับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูสอดคล้องกัน ได้แก่ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และการเรียนรู้พัฒนาตนเอง

จากการศึกษาจากนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยได้สรุป วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู ไว้มี 3 รูปแบบ คือ 1. การฝึกอบรม กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ และความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง 2. การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมที่แนะนำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่ในองค์การได้รู้จักและเข้าใจในทุก ๆ สิ่งขององค์การ ตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับตัวและการเรียนรู้ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์การ และ 3. การเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง ริเริ่มเรียนรู้และพัฒนาตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด มีเป้าหมาย โดยจะดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือช่วยเหลือกับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้

2. รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Learning Model)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Learning Model) ไว้ดังนี้

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2559) ได้ให้ความหมายรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70:20:10 ไว้ดังนี้ Model การเรียนรู้ในสัดส่วนแบบ 70:20:10 เป็นรูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานที่หลาย ๆ องค์กร พยายามที่จะนำมาใช้งานจริง ๆ รูปแบบที่ว่านี้มีลักษณะแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 แบบ จุดมุ่งหมายก็คือ ให้พนักงานได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยกำหนดเป็นแนวทางไว้ดังนี้

70% ของการเรียนรู้และพัฒนามาจากการลงมือทำ ได้ทดลองทำ (Experiential Learning) ก็คือ เรียนรู้ผ่านจากประสบการณ์จริง จากการทำงานจริง ซึ่งถ้าจะกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ก็ต้องมีการออกแบบให้การทำงานทุกวันของพนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้จากหน้างานจริง ๆ ตลอดเวลา หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ จากนาย ซึ่งต้องลงมือทำ หรือเป็นการได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ จากหัวหน้า เป็นต้น รวมทั้งต้องมีการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถที่จะค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้

20% ของการเรียนรู้มาจากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็คือ เรื่องของการ Coaching การได้รับ Feedback จากหัวหน้าของตนเอง หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในบางครั้งก็สามารถใช้การประชุมทีม เพื่อที่จะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีมงาน ซึ่งวิธีการเหล่านี้ก็ถือเป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง

10% ของการเรียนรู้มาจากการเข้าอบรมอย่างเป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเน้นการอบรมอย่างเป็นทางการน้อยมาก ก็คือแค่เพียง 10% เท่านั้น เพราะเขาเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ได้จริง ๆ นั้น ไม่ใช่มาจากการฝึกอบรม แต่จะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่นที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่าจากการเข้าห้องเรียน

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2561) ได้ให้ความหมาย 70 : 20 : 10 Learning Model ไว้ว่า

70% ใช้ไปในการฝึกงาน สอนงาน เรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training) ผู้สร้าง model นี้ให้ความเห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานมีประโยชน์แก่พนักงานมากที่สุด เพราะทำให้พนักงานได้ค้นพบทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน สามารถตัดสินใจ มีความรู้สึกท้าทาย และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนั้นพนักงานยังได้เรียนรู้ความผิดพลาดของตนและได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเขาได้ในเวลาเดียวกัน

20% ใช้ไปในการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ทางสังคม การสอน (coaching) การช่วยเหลือแนะนำ (mentoring) การเรียนรู้ร่วมกัน และจากการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ประโยชน์สำคัญที่ได้จากวิธีการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้ คือ กำลังใจและข้อมูลป้อนกลับ

10% ใช้ไปในการเรียนการสอนแบบเป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมในห้อง

สุรเดช จองวรรณศิริ (2561) ได้ให้ความหมาย 70 : 20 : 10 Learning Model ไว้ว่า

70% (Challenging assignments) คือ รูปแบบการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุด เพราะเป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงานที่จะทำให้ได้ทักษะสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน ทักษะการตัดสินใจและการเผชิญปัญหา รวมทั้ง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นด้วยประสบการณ์และความผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับโดยทันที

20% (Developmental relationships) คือ รูปแบบการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเข้ากลุ่ม การมีโค้ชหรือพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน หรือลักษณะอื่น ๆ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการเรียนรู้ การให้กำลังใจและการให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกัน ถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มเช่นนี้

10% (Coursework and training) จะเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะจากหลักสูตรฝึกอบรม การสัมมนาต่าง ๆ หรือการศึกษาจากหนังสือตำราต่าง ๆ ซึ่งจะเน้นในเชิงวิชาการเป็นสำคัญ

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

รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวัน

ให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (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) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงานเอกสารต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ

รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น

รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E – Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้นี้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ต้องมีการพัฒนา ด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าหัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยายเพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น

จากการศึกษาจากนักวิชาการและนักการศึกษา จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Learning Model) เป็นรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและได้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ โดยรูปแบบการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Learning Model) ประกอบด้วย 70% การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานและความผิดพลาดต่าง ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงานและได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองทันที 20% เป็นการเรียนรู้การพัฒนาจากบุคคลอื่น ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน การประชุมทีม การสอน การนิเทศ เป็นต้น 10% การเรียนรู้การพัฒนาจากหลักสูตรการฝึกอบรม การสัมมนาต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู และรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 จากนักวิชาการและนักการศึกษา โดยสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ออกมาได้ 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 กล่าวคือ 70 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลงมือปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับการเรียนรู้พัฒนาตนเอง 20 คือ การเรียนรู้การพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น กิจกรรม เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา การสอน การประชุมทีม ซึ่งสอดคล้องกับการปฐมนิเทศ 10 คือ การเรียนรู้การพัฒนาจากหลักสูตรการฝึกอบรม การสัมมนาต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ การฝึกอบรม ดังนั้นแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูมีรูปแบบ 3 รูปแบบ คือ 1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน 2. การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3. การฝึกอบรม

การประเมินความต้องการจำเป็น

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบก็จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ในสถานศึกษาต้องการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยนำความต้องการของชุมชนที่มีต่อคุณลักษณะที่ดีของเด็กที่ชุมชนอยากได้เป็นตัวตั้ง (สิ่งที่ควรจะเป็น) ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของเด็กที่เกิดขึ้นจริง (สิ่งที่เป็นอยู่) ซึ่งจะพบ ความแตกต่างที่ต้องการพัฒนาว่าจริง ๆ แล้วเด็กมีคุณลักษณะตามที่ชุมชนต้องการจริงหรือไม่ สิ่งใดที่ขาดไปและควรพัฒนาอะไรให้แก่เด็ก ซึ่งจะต้องนำสิ่งที่ต้องพัฒนาไปกำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้ให้ความหมายคาว่า “การประเมินความต้องการจำเป็น” ไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนาผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นนั้น เป็นกระบวนการประเมินเพื่อทำให้เราทราบถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริง แล้วนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่เราจะทำ

2. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งนำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสรุปได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-Assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้ 1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น 2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น 3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและหรือประเด็นที่ต้องการประเมิน 4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน 5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้ 1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น 2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทาให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย 3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก 4. วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา 5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลาดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1. จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi Component Data Analysis) การกำหนด ดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index) 2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหาก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา 3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป 4. ประเมินผลของการประเมิน ความต้องการจำเป็น 5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น โดยการคำนวณสูตรต่อไปนี้

ค่า PNImodified = (I-D)/D

ค่า PNImodified หมายถึง ดัชนีความต้องการจำเป็น
I หมายถึง ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง
D หมายถึง ความรู้/ทักษะ/เจตคติที่มีในปัจจุบัน

การพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของโปรแกรมไว้ดังนี้

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายภายใต้บริบทของสถาบัน

อุ่นตา นพคุณ (2548) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่า โปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้น ระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทาง เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่า โปรแกรม ใช้ใน 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 โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนา แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะตามกลุ่มเป้าหมาย

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ ดังนี้

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึง โปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

หรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาไว้ 3 ส่วน ประกอบ 1. บริบท (Context) 2. เป้าหมาย (Goal) 3. แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 จะต้องมีความพอเหมาะและมีความพอดีเพื่อให้สามารถเกิดความสำเร็จในการพัฒนาได้

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อม ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายกิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการและปรับปรุงเนื้อหากิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัดและสอดคล้องกับแนวทางในการประเมิน

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้เอกสารที่ใช้การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

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

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบไปด้วย

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

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	เจนจิรา คงสุข (2540)	ทรรษา สุขกาล (2543)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	ความถี่
1. หลักการ	√				√	√	3
2. วัตถุประสงค์	√	√	√	√	√	√	6
3. เนื้อหา	√		√	√	√	√	5
4. วิธีการดำเนินการ	√	√	√	√	√	√	6
5. โครงสร้าง				√	√		2
6. การวัดประเมินผลโปรแกรม			√	√	√	√	4
7. บริบทและสภาพปัญหา		√		√			2
8. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม				√			1
9. เวลา				√			1
10. การคัดเลือก							1
11. วิสัยทัศน์					√		1

จากตาราง 9 สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาวิเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบ จำนวน 11 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของโปรแกรม เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ไว้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการ

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์

ส่วนที่ 3 เนื้อหา

ส่วนที่ 4 วิธีการดำเนินการ

ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

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

วิโรจน์ สารรัตนะ (2551) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

Berman และ Mclauglin (1977) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผู้เรียน

2. การตั้งเป้าหมายและจุดประสงค์การสอน

3. การวิเคราะห์งาน

4. การเลือกและใช้กลยุทธ์การสอนรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์

5. การประเมินผลโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาการงบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

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

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน

1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาทีมวางแผน

2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

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)

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากรผู้นำวิธีการตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและความสัมพันธ์ เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2551)	Berman and Mclaughlin (1977)	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	ความถี่
1. การประเมินผู้เรียน			√		√	√			3
2. กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์			√	√		√	√		4
3. การวิเคราะห์งาน			√						1
4. การเลือกและใช้กลยุทธ์การสอนรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์			√	√			√		3
5. การประเมินผลหลังใช้โปรแกรม			√	√	√	√	√		5
6. การวางแผน					√	√	√	√	4

ตาราง 10 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2551)	Berman and Mclaughlin (1977)	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	ความถี่
7. การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (Reviewing)	√	√						√	3
8. การออกแบบโปรแกรม (Designing)	√			√					2
9. การเขียนรหัสโปรแกรม(Coding)	√	√							2
10. การทดสอบโปรแกรม (Testing)	√	√			√	√			4
11. การจัดทำเอกสาร(Documenting)	√	√							2
12. ตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม		√							1
13. จัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้				√					1
14. จัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน				√					1
15. วินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้				√					1
16. การตัดสินใจเชิงบริหาร					√				1
17. การพัฒนาบุคลากร						√			1
18. การจัดการทรัพยากร						√			1
19. การประเมินสิ่งแวดล้อม						√			1
20. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้							√		1

ตาราง 10 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	รัชนี กัลยาวินัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2551)	Berman and Mclaughlin (1977)	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Styles (1990)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	ความถี่
21. รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณการเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย							√		1
22. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ							√		1
23. การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผน								√	1
24. การระบุแนวคิดของโปรแกรม								√	1
25. การจัดลำดับความคิดของโปรแกรม								√	1
26. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม								√	1
27. การเตรียมการถ่ายโอนการเรียนรู้								√	1
28. การออกแบบแผนการสอน								√	1
29. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง								√	1

จากตาราง 10 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบ จำนวน 29 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ระดับ 4 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์

และเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ไว้ 4 ส่วนประกอบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 การวางแผน

ส่วนที่ 3 การทดสอบโปรแกรม

ส่วนที่ 4 การประเมินผลหลังใช้โปรแกรม

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างมีระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาออกแบบ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทในการพัฒนาของแต่ละองค์กร โปรแกรมประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) องค์ประกอบของโปรแกรม 2) กระบวนการพัฒนาโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ 2) การวางแผน 3) การทดสอบโปรแกรม 4) การประเมินผลหลังใช้โปรแกรม

บริบทสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. ที่ตั้ง อาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 โดยเป็นหน่วยงานที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา และให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน สถานที่ตั้ง ถนนถีนานนท์ ตำบลโพนทอง อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และจังหวัดอุดรธานี โดยมีลำน้ำปาวและห้วยพันชาด เป็นแนวแบ่งเขต

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ด และจังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีสันปันน้ำของเทือกเขาภูพานเป็นแนวแบ่งเขต

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดมหาสารคาม โดยมีลำน้ำชีเป็นเส้นแบ่งเขต และบางส่วนติดต่อกับจังหวัดขอนแก่น

2. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมพื้นที่ทั้งหมด 6,946,746 ตารางกิโลเมตร 18 อำเภอ ประกอบด้วย 1. อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ 2. อำเภอนามน 3. อำเภอกมลาไสย 4. อำเภอร่องคำ 5. อำเภอกุฉินารายณ์ 6. อำเภอเขาวง 7. อำเภอยางตลาด 8. อำเภอห้วยเม็ก 9. อำเภอสหัสขันธ์ 10. อำเภอคำม่วง 11. อำเภอท่าคันโท 12. อำเภอหนองกุงศรี 13. อำเภอสมเด็จ14. อำเภอห้วยผึ้ง 15. อำเภอสามชัย16. อำเภอดอนจาน 17. อำเภอนาคู 18. อำเภอฆ้องชัย มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 55 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 5 โรง โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 โรง โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 10 โรง และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 38 โรง มีผู้อำนวยการสถานศึกษา 55 คน ครูและบุคลากร 2,569 คน นักเรียน 33,259 คน

3. ทิศทางการจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนในระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมการบูรณาการการจัดการศึกษาและเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

เป้าหมาย

1. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยอย่างมีคุณภาพและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และเสมอภาค

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงานและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สถานศึกษาในสังกัดมีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการจัดการศึกษากระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และสถานศึกษาในสังกัด พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และสถานศึกษาในสังกัด มีงานวิจัยที่สามารถนำผลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาค่านิยมองค์กร “มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัยใส่ใจบริการ”

ยุทธศาสตร์

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

5. จัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

นโยบาย

นโยบายที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

1. เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.1. น้อมนำแนวพระราชดำริสืบสานพระราชปณิธานและพระบรมราโชบายด้านการศึกษาหรือ “ศาสตร์พระราชา” มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

1.2. ปลูกฝังและเสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยความสามัคคีสมานฉันท์สันติวิธีต่อต้านการทุจริตคอรัปชั่นและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และความเป็นพลเมือง

2. ปลูกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

2.1. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

2.2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ เช่น อาชญากรรมและความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งเสพติดภัยพิบัติจากธรรมชาติภัย จากโรคอุบัติใหม่ ภัยจากไซเบอร์ฯลฯ

นโยบายที่ 2 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ด้วยการปรับหลักสูตรการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม

1.1. ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศคู่ค้าและภาษาอาเซียน อย่างน้อย 1 ภาษา

1.2. พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลให้มีคุณภาพและมาตรฐานนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

2. พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

2.1. พัฒนาผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคมและสติปัญญา ให้มีความพร้อมเข้าสู่การเรียนในระดับที่สูงขึ้น

2.2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามช่วงวัย

2.3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน

2.4. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง เน้นทักษะกระบวนการให้เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและคิดสร้างสรรค์ ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน

2.5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2.6. ปลูกฝังทักษะกระบวนการวิทยาศาสตร์และจิตวิทยาศาสตร์

2.7. สนับสนุนการผลิตจัดหาและใช้สื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยีนวัตกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย รวมทั้งการพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

2.8. ส่งเสริมการจัดหลักสูตรทักษะอาชีพควบคู่ไปกับวิชาสามัญ เช่น ทวิศึกษาและหลักสูตรระยะสั้น

2.9. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ) ให้เต็มตามศักยภาพด้วยรูปแบบที่เหมาะสม

2.10. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนว เพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพอย่างเข้มแข็ง ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

3. สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.1. ยกระดับผลการประเมินระดับนานาชาติตามโครงการ PISA

3.2. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

3.3. ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงบูรณาการแบบสหวิทยาการ เช่น สะเต็มศึกษา (Science Technology Engineering and Mathematics Education : STEM Education) เพื่อพัฒนากระบวนการคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสอดคล้องกับประเทศไทย 4.0

4. ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4.1. ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

4.2. ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยเน้นให้มีการวิจัยในชั้นเรียน

นโยบายที่ 3 ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น TEPE Online ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

2. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1. การกำหนดแผนอัตรากำลังสรรหาบรรจุแต่งตั้งการประเมินและพัฒนา

2.2. การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

นโยบายที่ 4 ด้านโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมการเข้าถึงบริการทางการศึกษา

1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

1.1. ส่งเสริมผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนให้ได้รับโอกาสในการเข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

1.2. สร้างความเข้มแข็งของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน ระบบคุ้มครองนักเรียนและการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม

2. ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.1. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับเด็กด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน

2.2. ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่อย่างทั่วถึง เช่น การพัฒนาคุณภาพศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DLIT) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ฯลฯ

นโยบายที่ 5 ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1. จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิต

1.1. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรมจริยธรรมและน้อมนำแนวคิดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

1.2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

1.1. พัฒนาระบบการวางแผนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

1.2. พัฒนาระบบงบประมาณและการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา

1.3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการศึกษาที่มีมาตรฐานเชื่อมโยงและเข้าถึงได้

1.4. สร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาตามบริบทของพื้นที่ เช่น โรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤตทางการศึกษา (ICU) โรงเรียนประชารัฐ (ดีใกล้บ้าน) โรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนห้องเรียนกีฬา โรงเรียนมาตรฐานสากล ฯลฯ

1.5. ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

1.6. ยกย่องเชิดชูเกียรติสถานศึกษาและองค์คณะบุคคลที่มีผลงานเชิงประจักษ์

2. สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

2.1. ส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน (Area-Base Management) รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ“สหวิทยาเขต”

2.2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์จัดทำแผนบูรณาการจัดการศึกษาร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการภาค

2.3. สร้างความเข้มแข็งในการยกระดับคุณภาพการศึกษารูปแบบเครือข่าย เช่น เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้สหวิทยาเขต เครือข่ายโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2.4. ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนด้วยพลังประชารัฐอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.1. ส่งเสริมสนับสนุนผู้ปกครองชุมชนสังคมและสาธารณชนให้มีความรู้ความเข้าใจสร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการกำกับดูแลตลอดจนการส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.2. ประสานสถาบันหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้คัดเลือกผู้เรียนเข้าศึกษาต่อด้วยวิธีการที่หลากหลาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษานักวิชาการ แล้วสรุปเป็นโมเดลการวัดเพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำของครู ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง เชื่อมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้ และเป็นครูผู้นำการเรียนการสอน 2) องค์ประกอบหลักด้านเป็นแบบอย่างทางการสอน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) องค์ประกอบหลักด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทางานเป็นทีม และมีการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) องค์ประกอบหลักด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เป็นผู้นำเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ และในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลโดยใช้แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อถือ 0.967 จากกลุ่มตัวอย่างครูสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 642 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัย พบว่า 1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูมีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (X^2) เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อน ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.013 3. องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

รังสรรค์ สุทารัมย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 2) สร้างและประเมินประสิทธิผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 กลุ่มเป้าหมาย ครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และสมัครใจเข้าร่วมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำนวน 20 คน มีวิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรม และการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรมและการจัดทำเอกสารประกอบโปรแกรม 3) การตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม 4) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม 5) การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามวัดความพึงพอใจ แบบสอบถามทักษะการจัดการเรียนรู้และแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติ

t-test (Dependent Simples) ซึ่งผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. การบริหารจัดการเรียนรู้ 2. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 3. การเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ และ 4. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรม ส่วนที่ 3 เอกสารประกอบโปรแกรม และส่วนที่ 4 เครื่องมือประเมินประสิทธิผลโปรแกรม และโปรแกรมมีประสิทธิผล โดยพิจารณาผลการประเมินจาก 1.ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. ระดับภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ของครูกลุ่มเป้าหมายหลังการพัฒนาตามโปรแกรมหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รินนา ราชชารี (2559) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัย พบว่า 1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูและระดับภาวะผู้นำครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อปัจจัยส่งผลผลต่อภาวะผู้นำครูและระดับภาวะผู้นำครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำครูโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครู และระดับภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูกับระดับภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6. ปัจจัยด้านกระบวนการด้านเจตคติ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านบุคลากรมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางยกระดับภาวะผู้นำครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ใน 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ ด้านเจตคติ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านบุคลากร

พวงเพชร ผัดกระโทก (2559) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างครูผู้นำสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของครูผู้นำสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองด้านการสอน 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 4) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 5) การติดต่อ สื่อสารและประสานงาน 2. สภาพปัจจุบันของครูผู้นำสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก วิธีการเสริมสร้างครูผู้นำสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา จากที่ต้องการมากไปหาน้อย คือ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรมควบคู่การปฏิบัติงานและการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ 3. โปรแกรมเสริมสร้างครูผู้นำสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี (2559) การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบในการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง และ 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน 2. ลักษณะและพฤติกรรมครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูพบว่า ลักษณะและพฤติกรรมครู เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง ($\overline{X}$ = 4.67) รองลงมา คือ ด้านวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครูแสดงออกกับผู้เรียนอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู ($\overline{X}$ = 4.53) ส่วนด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.47) 3. สร้างและพัฒนาคู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูองค์ประกอบด้วย ความเป็นมา จุดประสงค์ เนื้อหาหลักสูตร ระนะเวลาในการพัฒนา ตารางพัฒนาตามหลักสูตร หลักสูตรการพัฒนาครู วิธีการพัฒนา สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญให้การยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 4. พัฒนาครูภาวะผู้นำด้านการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้ง 3 ระยะ การดำเนินการในขั้นกระบวนการแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย การประชุมการปฏิบัติการ โดยใช้คู่มือการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบการประชุมปฏิบัติการ ระยะที่ 3 ระยะหลังปฏิบัติการ ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมครู

ในสถานศึกษา และพบว่า หลังการประชุมปฏิบัติการ ค่าเฉลี่ยของประเมินครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครูสูงกว่าการเข้าประชุมก่อนปฏิบัติการ

ยุพา จันทวงศ์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 งานวิจัยนี้มีความจุดมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาองค์ประกอบและตัวขี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 3. พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 1,710 คน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 315 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 32 คน และครู จำนวน 283 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling technique) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.60-0.92 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Hartley และ Hinksman (2003) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ : การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคล เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรมุ่งให้ความสนใจที่ยุทธศาสตร์ และบริบทขององค์กรเพื่อจะได้ออกแบบ และนำไปปฏิบัติ

ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตรฝึกอบรม โปรแกรมการพัฒนา และโปรแกรมการศึกษา และ 2) ลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงในส่วนของการประเมินความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นตัวระบุภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในแต่ละองค์การ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทักษะหลัก และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งยังควรนำการประเมินผล เช่น การประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ควบคู่กับกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ วิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

Coseza (2006) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพกับภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ตลอดจนพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ ครูรู้สึกมีอำนาจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในห้องเรียน โรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ ได้จัดเตรียมโอกาสที่หลากหลายสำหรับครู เพื่อละทิ้งการจำกัดขอบเขตในห้องเรียน เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบที่ต้นแบบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพที่มีต่อภาวะผู้นำครู เป็นการสำรวจความเข้าใจของครู โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อบอกถึงแนวความคิดของพวกเขาที่มีต่อภาวะผู้นำของครู ผลการสัมภาษณ์ได้เปิดเผยเกี่ยวกับส่วนประกอบที่สำคัญบางอย่างของส่วนรวมที่มีส่วนทำให้ภาวะผู้นำของครูแสดงออกมาได้ เพราะการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความร่วมมือและการให้คำปรึกษาที่ส่งเสริมสัมพันธภาพของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพและสามารถนำไปเป็นต้นแบบของโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้มีการปฏิบัติที่มีมาตรฐานสำหรับการจัดการศึกษาของครู

Kythreotis, Pashiardis และ Kyriakides (2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบความเป็นผู้นำของโรงเรียนและวัฒนธรรมกับความสำเร็จของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาไซปรัส ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำมีความสำคัญในการสนับสนุนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประสบผลสำเร็จเห็นผลในเชิงประจักษ์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นมีผลมาจากปัจจัย 5 ประการ ภายในโรงเรียน มีทรัพยากรบุคคล ทักษะการเป็นผู้นำ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่มีความหมายต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของแต่ละวิชา ในที่สุดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานระดับต่าง ๆ จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแนวคิดที่สร้างคุณลักษณะให้เกิดขึ้นกับบุคคลในด้านพฤติกรรมการของผู้นำแต่ละคน หรือการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มและการใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจ ใช้กระบวนการสื่อ

ความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม 2. ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 4) การพัฒนานักเรียน 5) การเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาและทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หลักการพัฒนามีดังนี้ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาผ่านประสบการณ์ ร้อยละ 70 2) การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 3) เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร และโปรแกรมการพัฒนา ร้อยละ 10 วิธีพัฒนาได้แก่ 1) การศึกษาดูงาน 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาตนเอง เป็นต้นและเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องนำวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาบูรณาการและเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 4. ส่วนประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) เนื้อหากิจกรรม 3) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 5 โมดูล 1) โมดูลการเป็นแบบอย่างทางการสอน 2) โมดูลการมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) โมดูลการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 4) โมดูลการพัฒนานักเรียนและ 5) โมดูลการเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา

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

Wilson (2011) ศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับการปลูกฝังภาวะผู้นำของครูสู่การเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ครูมีความรู้สึกที่แตกต่างกันต่อการทำงานประสบการณ์และการรับรู้ของครูผู้สอนที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการพัฒนาของพวกเขา ครูส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นผู้นำในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเรียนรู้อย่างมืออาชีพมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของครู ดังนั้น การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการวิจัยในอนาคตจะดำเนินการเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของผู้นำในโรงเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของครู และผลสะท้อนจากชุมชนต่อการพัฒนาครู

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

สามารถพัฒนาด้านสติปัญญา รู้จักใช้ความคิดในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา มีทักษะการทำงานดีขึ้น และสามารถควบคุมอารมณ์ที่เป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น

Khan (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกับภาวะผู้นำครูว่าเป็นเพียงจินตนาการหรือความเป็นจริงผ่านการสัมภาษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การแสดงความคิดเห็นในแนวความคิดของการเป็นผู้นำครูในบริบทการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความเชี่ยวชาญของการเป็นผู้นำครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการเรียนการสอนและเพิ่มคุณภาพครู มีเอกสารอ้างอิง ซึ่งได้รับการตรวจสอบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้นำครู ผลการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมทั้งโรงเรียน ผลของความเป็นผู้นำครูสามารถมองเห็นได้ในรูปของการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนเรียนรู้และประสบความสำเร็จในการเรียน บทบาทของครูที่เป็นผู้นำที่สำคัญอย่างมาก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของนักเรียนและการพัฒนาบุคลิกภาพของตน เช่นเดียวกับการสร้างทิศทางการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครูทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำครู หมายถึง ความสามารถของครูที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและสมาชิกคนอื่นในสถานศึกษา ในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาที่จะนำไปสู่จุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้นำด้านการสอน 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูที่สามารถทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาและทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หลักการพัฒนามีดังนี้ 1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง ร้อยละ 70 2) การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ร้อยละ 20 3) เรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตร และโปรแกรมการพัฒนา ร้อยละ 10

องค์ประกอบของโปรแกรม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ การวัดและประเมินผล

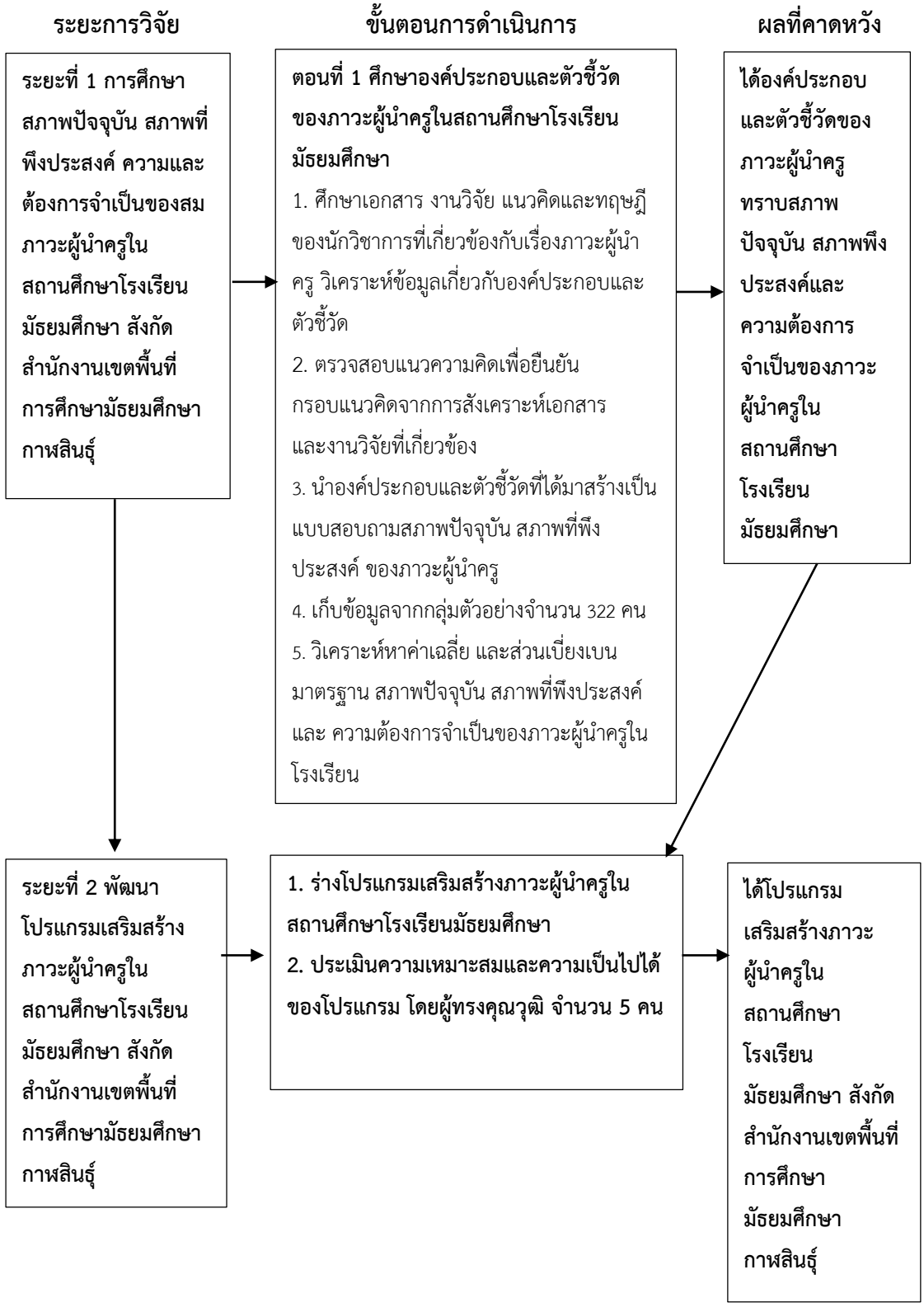
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของสภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์



ภาพประกอบ 3 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. การดำเนินการศึกษา

เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครู

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำครู

1.3 อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามคำชี้แนะ

1.4 การสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1.5 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1.7 นำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มาวิเคราะห์ หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) โดยการคำนวณ $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2. แหล่งข้อมูล

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 1,907 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 322

2.2.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางของ Krejcie และ Morgan (อรนุช ศรีสะอาด และคณะ, 2558) โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ

ความเชื่อมั่นที่ 95% และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ .05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 322 คน คิดเป็นร้อยละ 16.88 ของประชากร แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและครู โดยกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 17 คน และกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มครูทั้งหมด จำนวน 305 คน

2) ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) (ไพศาล วรคำ, 2559) กำหนดตามสัดส่วนของประชากรให้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการกำหนดชั้นได้ จำนวน 4 ชั้น ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยเลือกมาในร้อยละ 16.88 แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้ซึ่งกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการจับฉลาก ดังตารางแสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน ดังนี้

ตาราง 11 จำนวนประชาการและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
ขนาดเล็ก	7	113	120	1	19	20
ขนาดกลาง	37	479	516	6	81	87
ขนาดใหญ่	33	532	565	6	89	95
ขนาดใหญ่พิเศษ	25	681	706	4	116	120
รวม	102	1805	1907	17	305	322

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะและประเภทของเครื่องมือ

3.1.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู

3.2.2 ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำครู อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้อง ปรับแก้ไขตามคำชี้แนะ

3.2.3 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัด มาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3.2.4 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1) อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3) ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

4) ผู้เชี่ยวชาญ ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ได้แก่

4.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมร มะลาศรี ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

4.2) นายชูชัย ประทุมขันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

4.3) ดร. เทิดเกียรติ ขันธ์พิมูล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

4.4) นายวิทยา ศรีชาติ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.5) ดร. วราภรณ์ บุ่งวิเศษ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณาหาความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล โดยพิจารณาและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.60–1.00 ขึ้นไป

3.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 13 คน

3.2.7 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ของแบบสอบถามที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ค่าความเชื่อมั่นทั้งสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.88 และสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.96

3.2.8 ปรับแบบสอบถามหลังทดลองใช้ แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินแบบสอบถาม

4.3 ผู้วิจัยส่งหนังสือประสานขอความร่วมมือและแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา และขนาด นำข้อมูลทั้งหมดมาแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีลักษณะเป็น

แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ การตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
ระดับมากที่สุด	5
ระดับมาก	4
ระดับปานกลาง	3
ระดับน้อย	2
ระดับน้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปใช้การวิเคราะห์ ค่าความถี่และร้อยละ แบบสอบถามระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำครู นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยมีการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ร้อยละของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

5.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น(Priority Needs Index) โดยคำนวณจากสูตร $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC : Index of Item–Objective Congruence) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient; α) ได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. การดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเนื้อหาในรายละเอียดขององค์ประกอบด้านต่าง ๆ ตามลำดับความต้องการจำเป็นและนำข้อมูลที่ได้มาจัดการศึกษาโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1.2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในรูปแบบคู่มือการใช้โปรแกรม โดยพิจารณาเนื้อหาตามลำดับความต้องการจำเป็น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

1.3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ได้แก่

1. ดร.เทิดเกียรติ ขันธ์พิมูล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารศึกษา

2. นายชูชัย ประทุมขันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา

3. นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

4. ว่าที่ร้อยตรีพัฒนา อนนทสีหา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

5. ดร.ชิตวีร์ มองเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิจากการศึกษาโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2.2.2 ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดยเคยปฏิบัติหน้าที่รอง/หัวหน้าฝ่ายบริหาร 4 ฝ่ายในสถานศึกษา หรือเป็นหัวหน้ากลุ่มงานพิเศษต่าง ๆ ในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิจากการศึกษาโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้แก่

1. นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

2. ดร.ชิตวีร์ มองเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3. นางบุณรดา ปากดีสี ตำแหน่ง ครู วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

4. นายฐิตินันท์ โจณะสิทธิ์ ตำแหน่ง ครู วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา

5. นายชาญชัย สิทธิโชติ ตำแหน่งครู วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการและแบบมาตรส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 พิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
5	ระดับมากที่สุด
4	ระดับมาก
3	ระดับปานกลาง
2	ระดับน้อย
1	ระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างเครื่องมือและการคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมิน คือ องค์ประกอบโปรแกรมประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 หลักการ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 3 เนื้อหากิจกรรม ส่วนที่ 4 วิธีการดำเนินการ และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล

3.2.3 นำแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.4 จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยจัดส่งยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองและติดต่อรับแบบประเมินด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

5.1.2 วิเคราะห์ผลการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย	ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
4.51-5.00	ระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	ระดับ มาก
2.51-3.50	ระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	ระดับ น้อย
1.00-1.50	ระดับ น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

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

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผลปรากฏดังตาราง 12–18

ตาราง 12 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ตำแหน่ง		
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	11	3.42
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	6	1.86
	ครู	305	94.72
	รวม	322	100
2	ประสบการณ์ทำงาน		
	น้อยกว่า 5 ปี	57	17.71
	5 – 10 ปี	152	47.21
	11 – 20 ปี	79	24.53
	20 ปีขึ้นไป	34	10.55
	รวม	322	100

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	255	79.19
	ปริญญาโท	63	19.57
	ปริญญาเอก	4	1.24
	รวม	322	100
4	ขนาดสถานศึกษา		
	ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 119 คน ลงมา)	20	6.21
	ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120-719 คน)	87	27.02
	ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 720-1,679 คน)	95	29.50
	ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป)	120	37.27
	รวม	322	100

จากตาราง 12 พบว่า ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตำแหน่งเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ตำแหน่งครู จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 94.72 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.42 และตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.86 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.71 5–10 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 47.21 11–20 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 24.53 และ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.55 ด้านระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 79.19 ปริญญาโท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.57 ปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.24 ขนาดสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 37.27 สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 27.02 สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.21

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมรายด้าน

ภาวะผู้นำครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู	3.79	0.65	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.83	0.61	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
3. การเป็นผู้นำด้านการสอน	4.31	0.63	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา	4.00	0.71	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด
โดยรวม	3.98	0.65	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านการสอน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำด้านการสอน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู	4.68	0.53	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า	3.71	0.63	มาก	4.87	0.35	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ	3.75	0.70	มาก	4.70	0.57	มากที่สุด
4. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์	4.16	0.58	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
5. ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ	4.02	0.80	มาก	4.79	0.42	มากที่สุด
6. มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัว ทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน	3.68	0.77	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
7. รักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม	4.18	0.58	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด
8. เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา	4.12	0.52	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด
9. เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู	3.68	0.48	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
10. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง	3.61	0.51	มาก	4.87	0.34	มากที่สุด
11. ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน	3.40	0.50	ปานกลาง	4.70	0.57	มากที่สุด
12. มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่นๆ โดยให้คำปรึกษา คำแนะนำ	3.70	0.46	มาก	4.93	0.26	มากที่สุด
13. หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่	3.53	0.52	มาก	4.94	0.25	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
14. ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู	3.52	0.52	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
15. เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน	3.54	0.50	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
16. ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.73	0.45	มาก	4.95	0.22	มากที่สุด
17. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร	3.48	0.51	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด
โดยรวม	3.79	0.65	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปน้อย ได้แก่ 1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู 2. รักษาวินัย สำรวมระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม 3. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์ 4. เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา 5. ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ 6. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ 7. ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 8. มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า 9. มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่น ๆ โดยให้คำปรึกษาคำแนะนำ 10. มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัว ทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน 11. เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู 12. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง 13. เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน 14. หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่ 15. ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู 16. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร 17. ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปน้อย ได้แก่ 1. ปรับปรุงวิธีการสอนและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2. หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่

3. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์ 4. มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่น ๆ โดยให้คำปรึกษา คำแนะนำ 5. ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู 6. รักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม 7. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร 8. เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู 9. มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า 10. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง 11. เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา 12. มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู 13. เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน 14. ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ 15. มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัว ทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน 16. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ 17. ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	3.49	0.53	ปานกลาง	4.94	0.23	มากที่สุด
2. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม	3.61	0.52	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด
3. มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	3.57	0.56	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด
4. ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ	3.78	0.69	มาก	4.93	0.26	มากที่สุด
5. เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ	4.01	0.72	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
6. เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.01	0.80	มาก	4.96	0.20	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
7. มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้	3.63	0.72	มาก	4.98	0.16	มากที่สุด
8. มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง	4.30	0.66	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด
9. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา	3.63	0.57	มาก	4.98	0.14	มากที่สุด
10. ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อกาเปลี่ยนแปลง	3.71	0.53	มาก	4.96	0.20	มากที่สุด
11. มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน	3.72	0.58	มาก	4.96	0.20	มากที่สุด
12. มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง	3.90	0.58	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
13. กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.95	0.59	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด
14. มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.92	0.55	มาก	4.99	0.11	มากที่สุด
15. มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.94	0.65	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
16. มีสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี	3.66	0.52	มาก	4.95	0.21	มากที่สุด
17. เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพันเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล	3.75	0.54	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
18. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.27	0.59	มาก	4.96	0.21	มากที่สุด
โดยรวม	3.83	0.61	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปน้อย ได้แก่ 1. มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย ที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง 2. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3. เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ 4. เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา 5. กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 6. มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 7. มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 8. มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง 9. ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ 10. เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล 11. มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 12. ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อกาเปลี่ยนแปลง 13. มีสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี 14. มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้ 15. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา 16. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม 17. มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 18. กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปน้อย ได้แก่ 1. มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย ที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง 2. กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3. มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 4. มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้ 5. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา 6. มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 7. เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ 8. เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา 9. ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง 10. มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 11. มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 12. เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล 13. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 14. มีสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี 15. กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 16. ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ 17. มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง 18. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการวางแผน เตรียมเนื้อหาก่อนการสอน	4.41	0.65	มาก	4.94	0.31	มากที่สุด
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	4.36	0.62	มาก	4.98	0.14	มากที่สุด
3. มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วย กระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึง ความแตกต่างของผู้เรียน	4.13	0.56	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
4. มีวิธีการสอนที่หลากหลายโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน	4.38	0.61	มาก	4.98	0.15	มากที่สุด
5. มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญ ในวิชาที่ตนเองสอน	4.32	0.63	มาก	4.95	0.21	มากที่สุด
6. มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรม ต่าง ๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของ ผู้เรียน	4.17	0.63	มาก	4.94	0.24	มากที่สุด
7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดใน ห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเอง กับผู้อื่น	4.40	0.62	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด
8. มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียน โดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น	4.40	0.63	มาก	4.90	0.37	มากที่สุด
9. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครู ให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน	4.40	0.61	มาก	5.00	0.06	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศ การตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน	4.28	0.67	มาก	4.93	0.28	มากที่สุด
11. สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ	4.25	0.64	มาก	4.98	0.14	มากที่สุด
12. มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน	4.25	0.66	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด
13. เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ	4.28	0.65	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด
14. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย(พหุปัญญา)ตลอดเวลา	4.33	0.64	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด
โดยรวม	4.31	0.63	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. มีการวางแผน เตรียมเนื้อหา ก่อนการสอน 2. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น 3. มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนโดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น 4. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครูให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน 5. มีวิธีการสอนที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 7. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (พหุปัญญา) ตลอดเวลา 8. มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในวิชาที่ตนเองสอน 9. มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศ การตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน 10. เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ 11. สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ 12. มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน

13. มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 14. มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครูให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน 2. มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน 3. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (พหุปัญญา) ตลอดเวลา 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 5. มีวิธีการสอนที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน 6. สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ 7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น 8. เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ 9. มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน 10. มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในวิชาที่ตนเองสอน 11. มีการวางแผน เตรียมเนื้อหา ก่อนการสอน 12. มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 13. มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศ การตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน 14. มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนโดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.85	0.64	มาก	4.96	0.19	มากที่สุด
2. มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน	3.88	0.65	มาก	4.94	0.24	มากที่สุด
3. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา	3.98	0.74	มาก	4.91	0.35	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4. มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม	4.11	0.70	มาก	4.95	0.22	มากที่สุด
5. จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	3.65	0.80	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด
6. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	3.51	0.66	มาก	4.88	0.39	มากที่สุด
7. มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	4.13	0.68	มาก	4.98	0.16	มากที่สุด
8. มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.08	0.72	มาก	4.95	0.22	มากที่สุด
9. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม	4.03	0.73	มาก	4.93	0.25	มากที่สุด
10. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน	3.93	0.72	มาก	4.89	0.31	มากที่สุด
11. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน	4.11	0.72	มาก	4.90	0.30	มากที่สุด
12. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่	4.17	0.77	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด
13. มีการประชุม การปรึกษาหารือการระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน	4.23	0.72	มาก	4.94	0.23	มากที่สุด
14. มีการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร	4.19	0.76	มาก	4.93	0.26	มากที่สุด
15. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู	4.14	0.68	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด
โดยรวม	4.00	0.71	มาก	4.92	0.27	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับสภาพปัจจุบัน จากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1. มีการประชุม การปรึกษาหารือ การระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 2. มีการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร 3. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่ 4. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู 5. มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 6. มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม 7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน 8. มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม 9. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา 10. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 11. มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน 12. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 13. จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 14. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 2. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู 3. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 4. มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม 5. มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน 6. มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน 7. มีการประชุม การปรึกษาหารือ การระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 8. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม 9. มีการสร้างสัมพันธภาพและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร 10. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่ 11. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา 12. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน 13. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 14. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 15. จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ

ตาราง 18 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู	4.68	3.79	0.235	2
2. ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.96	3.83	0.295	1
3. ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน	4.96	4.36	0.138	4
4. ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา	4.92	4.00	0.230	3

จากตาราง 18 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นมากที่สุด และด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอนมีความจำเป็นในลำดับถัดมา ตามลำดับ

ตาราง 19 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู	4.82	4.68	0.0299	17
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า	4.87	3.71	0.3127	10
3. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ	4.70	3.75	0.2533	12
4. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์	4.93	4.16	0.1851	14
5. ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ	4.79	4.02	0.1915	13

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
6. มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัว ทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน	4.76	3.68	0.2935	11
7. รักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม	4.92	4.18	0.1770	16
8. เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา	4.86	4.12	0.1796	15
9. เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู	4.90	3.68	0.3315	8
10. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง	4.87	3.61	0.3490	6
11. ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน	4.70	3.40	0.3824	4
12. มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่นๆ โดยให้คำปรึกษา คำแนะนำ	4.93	3.70	0.3324	7
13. หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่	4.94	3.53	0.3994	3
14. ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู	4.93	3.52	0.4006	2
15.) เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน	4.80	3.54	0.3559	5
16. ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.95	3.73	0.3271	9
17. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร	4.92	3.48	0.4138	1

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร 2. ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู 3. หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่ 4. ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน

5. เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน 6. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง 7. มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่นๆ โดยให้คำปรึกษา คำแนะนำ 8. เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู 9. ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 10. มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า 11. มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัว ทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน 12. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ 13. ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ 14. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์ 15. เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา 16. รักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม 17. มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู ตามลำดับ

ตาราง 20 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	4.94	3.49	0.4155	1
2. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม	4.86	3.61	0.3463	6
3. มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	4.97	3.57	0.3922	2
4. ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ	4.93	3.78	0.3042	10
5. เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ	4.96	4.01	0.2369	15
6. เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.96	4.01	0.2369	15
7. มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้	4.98	3.63	0.3719	3
8. มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย ที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง	4.99	4.30	0.1605	18

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
9. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา	4.98	3.63	0.3719	3
10. ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อกาเปลี่ยนแปลง	4.96	3.71	0.3369	7
11. มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน	4.96	3.72	0.3333	8
12. มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง	4.93	3.90	0.2641	12
13. กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.99	3.95	0.2633	13
14. มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.99	3.92	0.2730	11
15. มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.96	3.94	0.2589	14
16. มีสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี	4.95	3.66	0.3525	5
17. เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล	4.96	3.75	0.3227	9
18. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.96	4.27	0.1616	17

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย 1. กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 3. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา 4. มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้ 5. มีสามารถจัดการกับ

ปัญหาความขัดแย้งได้ดี 6. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม 7. ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อกาเปลี่ยนแปลง 8. มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 9. เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล 10. ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ 11. มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 12. มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง 13. กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 14. มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 15. เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ 16. เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา 17. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 18. มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย ที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

ตาราง 21 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. มีการวางแผน เตรียมเนื้อหา ก่อนการสอน	4.94	4.41	0.1202	13
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	4.98	4.36	0.1422	9
3. มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน	4.96	4.13	0.2010	1
4. มีวิธีการสอนที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน	4.98	4.38	0.1370	10
5. มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในวิชาที่ตนเองสอน	4.95	4.32	0.1458	8
6. มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.94	4.17	0.1847	2
7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น	4.97	4.40	0.1295	12

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
8. มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนโดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น	4.90	4.40	0.1136	14
9. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครูให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน	5.00	4.40	0.1364	11
10. มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศการตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน	4.93	4.28	0.1519	7
11. สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ	4.98	4.25	0.1718	4
12. มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน	4.99	4.25	0.1741	3
13. เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ	4.97	4.28	0.1612	5
14. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (พหุปัญญา) ตลอดเวลา	4.99	4.33	0.1524	6

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในองค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย 1. มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน 2. มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 3. มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน 4. สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ 5. เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ 6. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย(พหุปัญญา)ตลอดเวลา 7. มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศการตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน 8. มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในวิชาที่ตนเอง

สอน 9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 10. มีวิธีการสอนที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน 11. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครูให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน 12. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น 13. มีการวางแผน เตรียมเนื้อหา ก่อนการสอน 14. มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนโดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น ตามลำดับ

ตาราง 22 ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.96	3.85	0.2883	3
2. มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน	4.94	3.88	0.2732	4
3. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา	4.91	3.98	0.2337	6
4. มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม	4.95	4.11	0.2044	10
5. จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	4.81	3.65	0.3178	2
6. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	4.88	3.51	0.3903	1
7. มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	4.98	4.13	0.2058	9
8. มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.95	4.08	0.2132	8
9. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม	4.93	4.03	0.2233	7

ตาราง 22 (ต่อ)

องค์ประกอบ	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
10. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน	4.89	3.93	0.2443	5
11. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน	4.90	4.11	0.1922	12
12. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่	4.92	4.17	0.1799	13
13. มีการประชุม การปรึกษาหารือ การระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน	4.94	4.23	0.1678	14
14. มีการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร	4.93	4.19	0.1766	15
15. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู	4.97	4.14	0.2005	11

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย 1. มีส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 2. จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 3. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 4. มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน 5. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 6. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา 7. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม 8. มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน 9. มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 10. มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม 11. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู 12. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน 13. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่ 14. มีการประชุม การปรึกษาหารือ การระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 15. มีการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร ตามลำดับ

ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 4 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ตามลำดับ โดยนำความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับของแต่ละด้านมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้คือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 2 คน

2. ครูผู้สอน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยาฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 คน

โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะภาวะผู้นำครู เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครู

ผลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำครู โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีผลสรุป คือ

1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู หมายถึง การพัฒนาตนเองและเพื่อนครูเป็นการดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริมความรู้ ทักษะ ความสามารถให้บังเกิดสมรรถนะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อวิชาชีพ การพัฒนาตนเองและเพื่อนครูเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาครูจะช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ช่วยประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่า ทำให้รู้งานและทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูก้าวทันความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อยู่เสมอ ช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีในการเป็นผู้นำในงานที่รับมอบหมาย รายละเอียดดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นอีกวิธีหนึ่งของการพัฒนาครูให้ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น กระบวนการนิเทศจึงเป็นกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดได้ง่าย ไม่ต้องใช้งบประมาณในจำนวนมาก แต่ผลลัพธ์ที่ได้ออกมานั้น

ดีเกินคุ้ม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการนิเทศต้องไม่เป็นการให้คุณให้โทษกับครูจนเกิดอาการเครียด ควรเป็นการจัดการนิเทศแบบกัลยาณมิตร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...ครูควรมีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพพอยู่เสมอ มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพราะเราเชื่อว่าครูจะนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพหรือพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและนักเรียนก็จะมีคุณภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...ครูต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เท่าทันต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครูต้องมีทักษะที่สำคัญ ๆ ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง รวมถึงการปรับปรุงตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เห็นคุณค่าและภูมิใจในตนเอง ...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...ครูต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับนักเรียน ปรับวิธีการสอนให้เข้ากับบริบทนำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้เข้ามาสู่ครู เพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการที่ครูเก่า ๆ ช่วยดูแลให้คำปรึกษาครูใหม่ ๆ ได้ ทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกัน ...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...การรักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงามตามกรอบ มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครูก็เหมือนปกป้องและสร้างความเข้าใจที่ดีต่อสังคมต่อวิชาชีพครู ...”

(ครูคนที่ 3, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะภาวะผู้นำครู ต้องเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเองแต่ยังรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าได้กล้าเสีย ไม่ยึดติดอยู่กับกรอบเดิม ๆ สามารถเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ และมองหาวิธีการแก้ไข

ปัญหาแบบใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริงตามเป้าหมาย

"...ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือง่าย ๆ ว่าเป็นไอดอลในสมัยนี้ โดยต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน เช่น พฤติกรรมการแสดงออกของเราต้องดี วิธีคิดของเราต้องดี และเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น ยอมรับให้เราเป็นผู้นำ โดยมีกรอบของตำแหน่งมาบังคับ ..."

(ครูคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ คือ การเป็นผู้ต้องสามารถสร้างแรงบันดานใจให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะทำงานให้เรา อาจเป็นการทำให้เขามีความหวังหรือความฝันที่ไปแนวแนวทางเดียวกันกับโรงเรียนหรือองค์กร..."

(ครูคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยไม่มองทุกคนว่าเหมือนกัน แต่ต้องรู้จักมองข้อแตกต่างของคนและนำความแตกต่างของแต่ละคนนั้นเอาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู้องค์กร และสร้างให้คนในองค์กรยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงและทำให้คนในองค์กรหาแนวทางพัฒนาแก้ไข โดยไม่อยู่นิ่งเฉยหรือยอมรับเคยชินกับปัญหา..."

(ครูคนที่ 3 วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นคนที่มีอิทธิพล มีความสามารถในการโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ มาทำงาน และไม่เกิดการต่อต้าน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีกลยุทธ์หรือแผนงานที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

3. การเป็นผู้นำด้านการสอน กล่าวโดยสรุป ครูเป็นวิชาชีพที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน การสอนจึงเป็นหัวใจหลักสำคัญอย่างหนึ่งของครู ครูจึงควรเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์วิชาที่ตนเองสอน และเป็นผู้ที่สามารถในการถ่ายทอดหรือแนะนำให้กับครู

ท่านอื่น ๆ ได้ เป็นที่ยอมรับ และมีวิธีการที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและพัฒนาตนและปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม

“...การเป็นผู้นำด้านการสอน ครูหน้าที่หลักก็คือ การสอนหนังสือการให้ความรู้แก่นักเรียน ดังนั้น ครูต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านการสอน โดยครูสามารถพัฒนาด้านการสอนของตนเองโดยการอบรม การฝึกฝนเมื่อครูมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในศาสตร์นั้นย่อมจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...การเป็นผู้นำด้านการสอน ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานและหลักสูตร ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ช่วยเหลือแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...การเป็นผู้นำด้านการสอน ไม่ได้เหมารวมถึงแค่การมีความรู้ความสามารถในวิชาการเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการบริหารจัดการภายในชั้นเรียนด้วย โดยต้องมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตลอดจนจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน..”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...การเป็นผู้นำด้านการสอน การที่จะทำให้ครูเป็นผู้นำด้านการสอน โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดจำเป็นต้องใส่ใจในทุก ๆ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรครู และสิ่งสำคัญคือ การดูแลส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

“...การเป็นผู้นำด้านการสอน ครูจะต้องมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของนักเรียนการสนทนาโต้ตอบ การจัดบรรยากาศชั้นเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ ครูต้องมีการเตรียมการสอนที่ดีและยุติธรรมไม่ลำเอียง...”

(ครูคนที่ 3 วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา กล่าวโดยสรุป ครูต้องให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับครูในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน มีการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ และการให้ความร่วมมือกับครูในโรงเรียน บุคคลนอก หรือหน่วยงานอื่นนอกจากโรงเรียน ในการพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาจมีการจัดตั้งเครือข่ายภาคีในการปฏิบัติงานและช่วยเหลือร่วมกัน

"...การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการสร้างภาคีเครือข่ายกับกลุ่มครูหรือกลุ่มโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือดูแลกัน ทั้งในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ รวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยการดึงเอาปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาให้ความรู้ในโรงเรียน เหล่านี้ย่อมเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา..."

(ครูคนที่ 3 วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยการจัดประชุมหารือคณะกรรมการสถานศึกษา หรือการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนจะทำให้เกิดการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหานักเรียนในปกครองร่วมกันกับโรงเรียน..."

(ครูคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การมีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและการยกย่องชมเชยกัน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี คนในองค์กรรักใคร่กลมเกลียวกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและองค์กร..."

(ครูคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีส่วนร่วมและมีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชนสนับสนุนในทางที่เหมาะสม โดยการเข้าร่วมกิจกรรมในท้องถิ่นที่ชุมชนจัดขึ้น หรือการอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในยามที่ชุมชนมีงานบุญ อาจจะให้ชุมชนหยิบยืมของในโรงเรียนไปใช้ได้ เป็นการสร้างความสนิทสนมและคุ้นเคยระหว่างครู โรงเรียน และชุมชน..."

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

"...การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยให้ทุนคนมีส่วนร่วมในงานต่างและมีการหมุนเวียนกันไปปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับ

มอบหมาย โดยไม่ทำงานหน้าที่เดียวเป็นเวลานาน ควรเรียนรู้งานอื่นๆ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและการประเมินร่วมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2, วันที่ 10 พฤษภาคม 2565 : จัดสนทนากลุ่ม)

ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาโดยการจัดการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) จากผู้บริหารสถานศึกษา และครูจากสถานศึกษา เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครูมาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปรากฏดังตาราง 23

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
1. มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู 2. มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า 3. มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ 4. มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์ 5. ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ 6. มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัวทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน	1. การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการพัฒนาครูให้ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ กระบวนการนิเทศจึงเป็นกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดได้ง่ายไม่ต้องใช้งบประมาณในจำนวนมาก แต่ผลลัพธ์ที่ได้ออกมานั้นดี แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการนิเทศต้องไม่เป็นการให้คุณให้โทษกับครูจนเกิดอาการเครียด ควรเป็นการจัดการนิเทศแบบกัลยาณมิตร 2. ครูควรมีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพพอยู่เสมอ มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ หรือพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ	1. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร 2. หมั่นศึกษาหาความรู้ ค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3. มีวิธีการการสอนที่หลายหลาย โดยคำนึงถึงตัวนักเรียน 4. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดียึดมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
7. รักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม 8. เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา 9. เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู 10. มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูดและใช้ภาษาได้ถูกต้อง 11. ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน 12. มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่นๆ โดยให้คำปรึกษาคำแนะนำ 13. หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่ 14. ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู 15. เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน 16. ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 17. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร	3. ครูต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อให้เท่าทันต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครูต้องมีทักษะที่สำคัญๆต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 4. ครูต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับนักเรียน ปรับวิธีการสอนให้เข้ากับบริบท นำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้เข้ามาสู่ครูเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการที่ครูเก่า ๆ ช่วยดูแลให้คำปรึกษาครูใหม่ ๆ ได้ ทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกัน 5. การรักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงามตามกรอบ มีความจริงใจอ่อนน้อมถ่อมตน และมีความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู ก็เหมือนปกป้องและสร้างความเข้าใจที่ดีต่อสังคมต่อวิชาชีพครู	

ตาราง 23 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ได้คือ 1. มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร 2. หมั่นศึกษาหาความรู้ ค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3. มีวิธีการการสอนที่หลายหลาย โดยคำนึงถึงตัวนักเรียน 4. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดียึดมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
1. กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 2. ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม 3. มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 4. ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ 5. เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ 6. เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา 7. มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้ 8. มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย ที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง 9. มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา	1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือง่ายๆว่าเป็น ไอดอล ในสมัยนี้โดยต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน เช่น พฤติกรรมการแสดงออกของเราต้องดี วิธีคิดของเราต้องดี และเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น ยอมรับให้เราเป็นผู้นำ โดยมีกรอบของตำแหน่งมาบังคับ 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ คือการเป็นผู้ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานเต็มใจที่จะทำงานให้เรา อาจเป็นการทำให้เขามีความหวังหรือความฝันที่ไปแนวแนวทางเดียวกันกับโรงเรียนหรือองค์กร	1. รู้จักกำหนดเป้าหมาย หาวิธีการไปสู่เป้าหมาย 2. เป็นคนที่มีอิทธิพล มีความสามารถในการโน้มน้าวให้คนอื่นๆมาทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม 3. คำนึงถึงความเป็นปัจเจคบุคคล 4. แสวงหามีวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนา

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
10. ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อกาเปลี่ยนแปลง 11. มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 12. มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง 13. กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 14. มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 15. มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 16. มีสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี 17. เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของบุคคล 18. การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยไม่มองทุกคนว่าเหมือนกัน แต่ต้องรู้จักมองข้อแตกต่างของคนและนำความแตกต่างของแต่ละคนนั้นเอาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร และสร้างให้คนในองค์กรยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงและทำให้คนในองค์กรหาแนวทางพัฒนาแก้ไขโดยไม่อยู่นิ่งเฉย หรือยอมรับเคยชินกับปัญหา 5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นคนที่มีอิทธิพล มีความสามารถในการโน้มน้าวให้คนอื่นๆมาทำงานและไม่เกิดการต่อต้าน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีกลยุทธ์หรือแผนงานที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	

จากตาราง 24 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้คือ 1. รู้จักกำหนดเป้าหมาย หาวิธีการไปสู่เป้าหมาย 2. เป็นคนที่มีอิทธิพล มีความสามารถในการโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ มาทำงาน

สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม 3. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4. แสวงหามีวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนา

ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
1. มีการวางแผน เตรียมเนื้อหาก่อนการสอน 2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 3. มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน 4. มีวิธีการสอนที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน 5. มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในวิชาที่ตนเองสอน 6. มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 7. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น 8. มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนโดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น	1. การเป็นผู้นำด้านการสอน ครูหน้าที่หลัก ก็คือ การสอนหนังสือการให้ความรู้แก่นักเรียน ดังนั้นครูต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านการสอน โดยครูสามารถพัฒนาด้านการสอนของตนเองโดยการอบรม การฝึกฝนเมื่อครูมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในศาสตร์นั้นย่อมจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพ 2. การเป็นผู้นำด้านการสอน ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานและหลักสูตร ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ช่วยเหลือแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. การเป็นผู้นำด้านการสอน ไม่ได้เหมารวมถึงแค่การมีความรู้ความสามารถในวิชาการเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการบริหารจัดการภายในชั้นเรียนด้วย โดยต้องมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตลอดจนจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	1. ครูมีการพัฒนาเทคนิคการสอน จัดกิจกรรมและการประเมินผลที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน 2. เข้าใจหลักสูตรและเนื้อหาสาระที่สอน เพื่อให้ช่วยเหลือแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการชั้นได้ดี

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
9. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครูให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน 10. มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศ การตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน 11. สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ 12.) มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน 13. เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ 14. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (พหุปัญญา)ตลอดเวลา	4. การเป็นผู้นำด้านการสอน การที่จะทำให้ครูเป็นผู้นำด้านการสอน โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดจำเป็นต้องใส่ใจในทุก ๆ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ในการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากรครู และสิ่งสำคัญคือการดูแลส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. การเป็นผู้นำด้านการสอน ครูจะต้องมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆของนักเรียนการสนทนาโต้ตอบ การจัดบรรยากาศชั้นเรียนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ ครูต้องมีการเตรียมการสอนที่ดีและยุติธรรมไม่ลำเอียง	

จากตาราง 25 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน ได้คือ 1. ครูมีการพัฒนาเทคนิคการสอน จัดกิจกรรมและการประเมินผลที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน 2. เข้าใจหลักสูตรและเนื้อหาสาระที่สอน เพื่อให้ช่วยเหลือแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 3. เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการชั้นได้ดี

ตาราง 26 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
1. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 2. มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน 3. มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา 4. มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม 5. จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 6. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 7. มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 8. มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน 9. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม 10. มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน	1. การมีส่วนร่วมในการพัฒนามีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน บอกจากนี้ยังมีการสร้างภาคีเครือข่ายกับกลุ่มครูหรือกลุ่มโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือดูแลกันทั้งในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ รวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยการดึงเอาปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาให้ความรู้ในโรงเรียน เหล่านี้ย่อมเป็นการ 2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยการจัดประชุมหารือคณะกรรมการสถานศึกษา หรือการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน จะทำให้เกิดการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหานักเรียนในปกครองร่วมกันกับโรงเรียน 3. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการมีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและการยกย่องชมเชยกันเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีคนในองค์กรรักใคร่กลมเกลียวกัน	1. การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชนภายนอก 2. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 3. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู	ผลการสังเคราะห์
11. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน 12. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่ 13. มีการประชุมการปรึกษาหารือ การระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน 14. มีการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร 15. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู	และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและองค์กร 4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีส่วนร่วมและมีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม โดยการเข้าร่วมกิจกรรมในท้องถิ่นที่ชุมชนจัดขึ้น หรือการอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในยามที่ชุมชนมีงานบุญ อาจจะให้ชุมชนหยิบยืมของในโรงเรียนไปใช้ได้ เป็นการสร้างความสนิทสนมและคุ้นเคยระหว่างครู โรงเรียน และชุมชน 5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานต่างและมีการหมุนเวียนกันไปปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ทำงานหน้าที่เดียวเป็นเวลานาน ควรเรียนรู้งานอื่นๆ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบและการประเมินร่วมกัน	

จากตาราง 26 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ได้คือ 1. การสร้างเครือข่าย

การทำงานเป็นทีมระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชนภายนอก 2. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน3. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษาวิธีการเสริมสมรรถนะภาวะผู้นำครู จัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรมดังนี้

1. หลักการ

หลักการ ประกอบด้วย เหตุผลและความจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ด้าน การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำด้านการสอน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการ

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การนิเทศภายในสถานศึกษา
2. การพัฒนาวิชาชีพครู
3. การพัฒนาตนเอง

Module 2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมาย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การมองปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Module 3 ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การประเมินผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย
2. การบริหารจัดการชั้นเรียน
3. การเสริมแรงต่อนักเรียน

Module 4 ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันร่วมกับชุมชน

2. การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม

3. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

4. วิธีการดำเนินการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากนักวิชาการและนักการศึกษา จึงสรุปได้ว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา มีหลายรูปแบบ ดังนี้ คือ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องตามหลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 70% การเรียนรู้พัฒนาตนเอง 20% การปฐมนิเทศ 10% การฝึกอบรม มาจัดเป็นน้ำหนักในการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ได้ดังนี้

4.1 การเรียนรู้พัฒนาตนเอง (ร้อยละ 70) การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำครู โดยการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติงาน การลงมือแก้ไขปัญหา การเพิ่มปริมาณงาน การหมุนเวียนงาน และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ มาบรูณาการกับการปฏิบัติงานจริง จำนวนระยะเวลาในการพัฒนา 84 ชั่วโมง

4.2 การปฐมนิเทศ (ร้อยละ 20) การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำครู โดยการจัดกิจกรรมในรูปแบบเช่น การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การศึกษากับผู้เชี่ยวชาญ และงานการประชุมทีม จำนวนระยะเวลาในการพัฒนา 24 ชั่วโมง

4.3 การฝึกอบรม (ร้อยละ 10) ดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำครู โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E–Learning จำนวนระยะเวลาในการพัฒนา 12 ชั่วโมง

5. การวัดและประเมินผล

5.1 แบบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา

5.2 แบบประเมินตนเองหลังการพัฒนา

5.2 แบบประเมินความพึงพอใจ

การตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาครูต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมมีจำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.เทิดเกียรติ ขันธ์พิมูล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารศึกษา

2. นายชูชัย ประทุมขันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

3. นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

4. ว่าที่ร้อยตรี พัฒนา อนนทสีหา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

5. ดร. ชิตวีร์ มองเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปรากกฏดังตาราง 27

ตาราง 27 ตารางบันทึกข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
1. หลักการ	คงไว้	-
2. วัตถุประสงค์	คงไว้	-
3. เนื้อหาในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์เหมาะสมหรือไม่	ให้ยึดความต้องการจำเป็นของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์เป็นหลัก และปรับเนื้อหาให้มีความยืดหยุ่น	เทียบเคียงความต้องการจำเป็นของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และปรับปรุงเนื้อหาในโมดูล

ตาราง 27 (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
4. วิธีการดำเนินการวิธีการพัฒนาใช้หลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาประกอบด้วย 70% การเรียนรู้พัฒนาตนเอง 20% การปฐมนิเทศ 10% การฝึกอบรม จากการพัฒนาข้างต้นมีความเหมาะสมหรือไม่	กรรมการทุกคนมีความเห็นด้วยกับการใช้หลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model และในการพัฒนาต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการฝึกและเห็นด้วยกับการจัดฝึกอบรม	นำหลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model มากำหนดสัดส่วนของน้ำหนักเวลา
5. การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมหรือไม่	1. ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 2. สะดวกสามารถประเมินได้ทุกที่	1.กำหนดเกณฑ์การประเมิน 2. จัดทำแบบประเมินโดยการใช้กูเกิล ฟอร์ม

ปรับปรุงร่างโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. หลักการ

จากการศึกษาความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมากที่สุด และในปัจจุบันยังไม่มีหลักสูตรหรือกระบวนการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ขึ้น เพื่อเสริมสร้างครูทุกคนให้มีภาวะผู้นำครูในสถานศึกษา ซึ่งมีหลักการในการพัฒนาโดยใช้หลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 70% การเรียนรู้พัฒนาตนเอง 20% การปฐมนิเทศ 10% การฝึกอบรม มาเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีหลักการพัฒนา 3 รูปแบบโดยยึดตามหลักการ 70 : 20 : 10 Learning Model รูปแบบหลักการพัฒนา ได้แก่ รูปแบบที่ 1 การเรียนรู้พัฒนาตนเอง (ร้อยละ 70) จำนวนระยะเวลาในการพัฒนา 84 ชั่วโมง รูปแบบที่ 2 การปฐมนิเทศ (ร้อยละ 20) จำนวนระยะเวลาในการพัฒนา 24 ชั่วโมง และ รูปแบบที่ 3 การฝึกอบรม (ร้อยละ 10) จำนวนระยะเวลาในการพัฒนา 12 ชั่วโมง โดยมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายและครอบคลุมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำด้านการสอนและการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่

Module 1 ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การนิเทศภายในสถานศึกษา
2. การพัฒนาวิชาชีพครู
3. การพัฒนาตนเอง

Module 2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการไปสู่เป้าหมาย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การมองปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Module 3 ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การประเมินผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย
2. การบริหารจัดการชั้นเรียน
3. การเสริมแรงต่อนักเรียน

Module 4 ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ประกอบด้วยเนื้อหา

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันร่วมกับชุมชน
2. การสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม
3. มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

4. วิธีดำเนินการ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

ตาราง 28 แสดงวิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย วิธีการพัฒนาและกิจกรรม

เนื้อหา	หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรม
Module 1 ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู Module 2 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Module 3 ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน Module 4 ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา	1. การเรียนรู้และพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรม (10%)	1. การฝึกอบรมสัมมนา	1. การบรรยายโดยวิทยากร 2. การอภิปรายกลุ่ม 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4. ใบงาน ใบความรู้ ใบกิจกรรม 5. การระดมความคิด
	2. การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (20%)	2. การเป็นพี่เลี้ยง 3. การให้คำปรึกษา 4. การศึกษากับผู้เชี่ยวชาญ 5. งานการประชุมทีม	1. การได้รับการสอนและแนะนำจากผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ
	3. การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ (70%)	6. การเรียนรู้และลงมือปฏิบัติงาน 7. การลงมือแก้ไขปัญหา 8. การเพิ่มปริมาณงาน 9. การหมุนเวียนงาน 10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่	2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้วิธีการทำงานจากสถานศึกษาหรือจากสำนักงานเขตพื้นที่ต้นแบบ

จากตาราง 28 พบว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2. การเป็นพี่เลี้ยง 3. การให้คำปรึกษา 4. การศึกษากับผู้เชี่ยวชาญ 5. งานการประชุมทีม 6. การเรียนรู้และลงมือปฏิบัติงาน 7. การลงมือแก้ไขปัญหา 8. การเพิ่มปริมาณงาน 9. การหมุนเวียนงาน 10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินวิธีการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการเสริมสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้

1.1 การประเมินก่อนการเสริมสร้าง ได้แก่ แบบทดสอบ

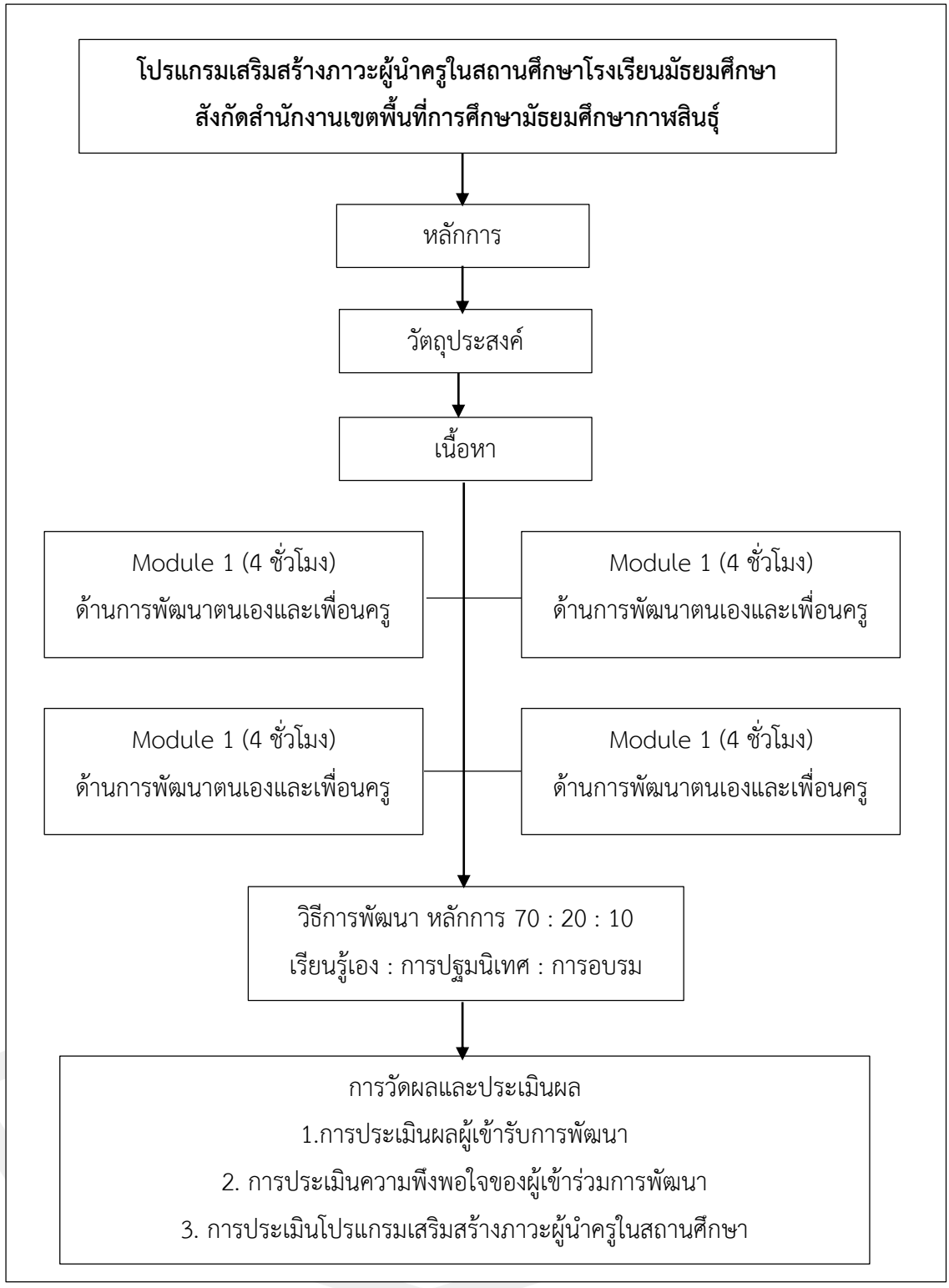
1.2 การประเมินระหว่างการเสริมสร้าง ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และแบบทดสอบ

2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. การประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ปรากฏดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ตาราง 29 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเป็นไปได้
1. หลักการ						
1.1 มีความชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
2. วัตถุประสงค์						
1.1 มีความชัดเจน	3.8	0.45	มาก	4	0.71	มาก
1.2 เหมาะสมกบสภาพปัญหา	4	0.71	มาก	4	0.71	มาก
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	4.2	0.45	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4	0.71	มาก	4.2	0.45	มาก
3.2 Module 1 (ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู)	4.4	0.55	มาก	4.4	0.55	มาก
3.2 Module 2 (ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	4.4	0.55	มาก	4.4	0.55	มาก
3.3 Module 3 (ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน)	3.6	0.89	มาก	4	0.71	มาก
3.4 Module 4 (ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา)	4.2	0.84	มาก	4.2	0.84	มาก
3.6 ระยะเวลาในการพัฒนา	4	0.71	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
4. วิธีการดำเนินการ						
4.1 เหมาะสมของกิจกรรม	3.8	0.45	มาก	4.2	0.45	มาก
4.2 การจัดลำดับการพัฒนาชัดเจน	4.2	0.84	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
4.3 ความน่าสนใจ	4	0.71	มาก	4	0.71	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเหมาะสม	$\overline{X}$	S.D	ระดับความเป็นไปได้
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา	4.4	0.55	มาก	5	0.00	มากที่สุด
5.2 การประเมินหลังการพัฒนา	4.4	0.55	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
5.3 การระเมินความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนา	4.6	0.55	มากที่สุด	4.6	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.13	0.63	มาก	4.36	0.56	มาก

จากตาราง 29 พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเท่ากับ 4.13 ที่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้เท่ากับ 4.36 ที่ระดับมาก ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ การเป็นผู้นำด้านการสอน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู สภาพที่พึงประสงค์ของของภาวะผู้นำครูโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำด้านการสอน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ มีองค์ประกอบมี 5 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผล โปรแกรมประกอบด้วย 4 โมดูล 1) โมดูลด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) โมดูลด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) โมดูลด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน และ4) โมดูลด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.13 และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.36

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สามารถนำสรุปผลตามความมุ่งหมายมาอภิปรายผล ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำด้านการสอน องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีความสอดคล้อง อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครู มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) เป็นแบบอย่างทางการสอน 3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุพา จันทวงศ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำครูที่ได้รับการเสริมสร้าง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู และ 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ผกาวลี เกียรติไกวัล (2562) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) การเป็นแบบอย่างทางการสอน

2. จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

รายด้านพบว่า ทั้ง 4 ด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ คือ การเป็นผู้นำด้านการสอน ($\overline{X}$ = 4.31) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.00) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 3.83) และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ($\overline{X}$ = 3.79) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้ง 4 ด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.96) การเป็นผู้นำด้านการสอน ($\overline{X}$ = 4.96) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.92) และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ($\overline{X}$ = 4.86) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ยังสามารถพัฒนาประสิทธิภาพให้มีระดับการปฏิบัติที่สูงขึ้นให้อยู่ในระดับมากที่สุดได้ และแนวโน้มในอนาคตภาวะผู้นำครูจะต้องเพิ่มมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะทุกหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องพัฒนาคุณภาพครูให้มีภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องสร้างความเป็นผู้นำให้กับครูเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากลในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิด Lieberman และ Miller (2004) และ York-Barr และ Duke (2004) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษากำหนดให้ครูต้องมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับครูด้านการตัดสินใจและกระบวนการพัฒนาครู เพื่อให้ครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการทำงาน และการพัฒนาครูให้เป็นครูผู้นำและใช้ภาวะผู้นำในการปรับปรุงการเรียนการสอน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เทพรังสรรค์ จันทรังษี (2556) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีการพัฒนาตนให้มีความเป็นมืออาชีพในการพัฒนาตนเอง มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วยการปฏิบัติงานด้วยความไตร่ตรอง พัฒนาเพื่อนร่วมวิชาชีพ ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพที่ดีที่ถือเป็นแบบอย่างทางการสอน และสามารถจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13) และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36) องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

มีองค์ประกอบโปรแกรมทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง และการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้ สำหรับครูในภูมิภาคเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า รูปแบบหลักสูตรฝึกอบรม มีองค์ประกอบดังนี้ หลักการ วัตถุประสงค์ การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม เนื้อหา กิจกรรมการอบรม บทบาทของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรี ต้นเชื้อ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนคำนำและส่วนรายละเอียด ส่วนคำนำ ประกอบด้วย คำชี้แจง ความเป็นมาและความสำคัญ แนวคิดทฤษฎีพื้นฐาน หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ลำดับขั้นในการดำเนินกิจกรรม เทคนิค สื่อ การวัดและประเมินผล และตารางโปรแกรม ส่วนรายละเอียด ประกอบด้วยชื่อกิจกรรม วัตถุประสงค์ เวลาที่ใช้ สื่อประกอบกิจกรรม วิธีการดำเนินกิจกรรม การประเมินกิจกรรมและแนวสรุปกิจกรรม โดยเนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 โมดูล 1) โมดูลด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) โมดูลด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) โมดูลด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน และ 4) โมดูลด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น มีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนาดังนี้

1.1 บุคลากรครู ควรได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้บุคลากรครูนั้นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างการพัฒนาของบุคลากรในสถานศึกษา โดยต้องสร้างความตระหนักและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนา เพื่อเสริมทักษะให้กับบุคลากรครูในสถานศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำในตำแหน่งอื่น เช่น บุคลากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาวิธีการพัฒนาและกิจกรรมที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือสังกัดอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2555). *ภาวะผู้นา:แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา.* ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กรมวิชาการ. (2535). *ความคิดสร้างสรรค์ : หลักการ ทฤษฎีการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กรมสามัญศึกษา. (2543). *การประกันคุณภาพการศึกษากรมสามัญศึกษา เล่ม 1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

กิตติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *มองฝันไปข้างหน้า : วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 2560*. กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *การจัดเครือข่าย : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ : ซัคเซสมีเดีย.

จักรี ต้นเชื้อ. (2555). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาอาชีวศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุ๊ค พอยท์.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2446). *สู่ศตวรรษใหม่*. [online]. ได้จาก : http://www.pdamobiz.com/forum/forum_posts.asp?TID=6239&PN=1. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มกราคม 2565].

เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสาหรับผู้ปกครอง ในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองคูณ หงส์พันธุ์. (2544). *สอนดีต้องมีหลัก : บัญญัติ 20 ประการของงานสอน*. สกลนคร : สถานบันราชภัฏสกลนคร.

เทพรังสรรค์ จันทรังษี. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธีระวุฒิ เอกะกุล. (2541). *พฤติกรรมองค์การที่เอื้อต่อความเป็นครูเก่งและครูดี : กรณีศึกษาข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาจากโครงการครูทายาทของสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี. (2559). *การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. สุวีริยาสาส์น, 2556.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2559). *รูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนา แบบ 70:20:10*. [ออนไลน์]. ได้จาก : https://prakal.com/2016/05/31/. [สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2564].

ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2561). *70-20-10 Rule*. [ออนไลน์]. ได้จาก : https://drpiyanan.com/2018/11/19/702010/. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2564].

ผกาวลี เกียรติไกวัล. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พวงเพชร ผัดกระโทก. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างครูผู้นำสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ไพศาล วรคำ. (2559). *การวิจัยทางการศึกษา*. มหาสารคาม : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ภูมิพงศ์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนารูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้ สำหรับครูในภูมิภาคเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12*. พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2533). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ยุพา จันทวงศ์. (2559). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

รังสรรค์ สุทารัมย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

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

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ภาวะผู้นาการเปลี่ยนแปลง. *วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 20(5), 32.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2548). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชาวน์อารมณ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. ใน *การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 43 : สาขาศึกษาศาสตร์สาขาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร สาขาสังคมศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์สาขาบริหารธุรกิจ สาขามนุษยศาสตร์ สาขาคหกรรมศาสตร์ คณะกรรมการสาขาศึกษาศาสตร์ สาขาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์ เกษตร สาขาสังคมศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ สาขามนุษยศาสตร์ สาขาคหกรรมศาสตร์* (หน้า 360-367). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รินนา ราชชารี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2551). การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา สู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและพัฒนา. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 4(1), 3-18.

สงวน สิทธิเลิศอรุณ. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2560). *คู่มือการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Learning Model ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561-2565)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.bangkok.go.th. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2564].

สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). *วิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

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

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : สานักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.

สุรเดช จองวรรณศิริ. (2561). *พัฒนาการเรียนรู้ด้วย 70:20:10*. [ออนไลน์]. ได้จาก : https://www.trisacademy.com/index.php/articles/702010. [สืบค้นเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2564].

สุรีรัตน์ พัฒนเธียร. (2552). *ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุวรรณี ฐานิตสรณ์. (2548). *การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนทีโอเอวิทยา (เทศบาล 1 วัดคำสายทอง) สังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียน เพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.

อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

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

Acker–Hocever, M. and Touchton, D. (1999). A model of Power as Social Relationships : Teacher Leaders Describes the Phenomena of Effective Agency in Practice. *Teacher Leadership*, 408, 239-264.

Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of program development, Developer effective student services program*. San Francisco : Jossey–Bass.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1990). Developing Transformational Leadership. *Journal of European industrial Training*, 15(6), 154-159, January.

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

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

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

Child–Bowen, D., Moller, G. and Scriven, J. (2000). Principals: Leaders of Leaders. *NASSP Bulletin*, 84(616), 27-34.

Conley, S. and Muncey, D.E. (1999). Teachers Talk About Teaming and Leadership in Their Work. *Theory Into Practice*, 38(1), 46–55.

Coseza, M.N. (2006). *The Impact of Professional Development Schools on Teacher Leadership*. [online]. Available from : http://eric.ed.gov/?id=ED521937. [accessed 12 July 2021].

Crowther, F.A. (2021). *Developing Teacher Leaders : How Teacher Leadership Enhances School Success*. [online]. Available from : http://www.corwinpress.com. [accessed 12 July 2021].

Danielson, C. (2010). Activity-based Costing: A Tool for Adaptive and Generative Organizational Learning?. *The Learning Organization*, 8(3), 94-105.

Diane. (1996). *The Peer advisor experience providing social support*. Boston : SAGE Publications.

Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London : Falmer Press.

Fullan, M. (2006). *Implementation of Innovations The International Encyclopedia of Education*. 2nd ed. Pergamon : Oxford.

Fullan, M.G. (1994). Coordinating top-down and bottom-up strategies for educational reform. In R. Elmore & S. Fuhrman (Ed.), *The governance of curriculum. The 1994 ASCD yearbook* (pp, 186–202). Alexandria, Virginia : ASCD.

Glickman, C.D. and Ross-Gordon, J.M. (2001). *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.

Hargreaves, A. (1991). Restructuring: postmodernity and the prospects for educational change. *Journal of* Education *Policy*, 9(1), 47-65.

Harris, A. and Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. London : Open University Press.

Harris, A. and Muijs, D. (2003). *Teacher Leadership : Principles and Practice*. English : The University of Warwick

Hart, A.W. (1995). Reconceiving School Leadership : Emergent Views. *Elementary School Journal*, 96, 9–28.

Hartley, J. and Hinksman, B. (2003*). Leadership Development : A Systematic Review of the Literature.* London : NHS Leadership Centre.

Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers.

Katzenmeyer, M. and Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

Khan, S. (2013). Is Teacher Leadership a Fantasy or Reality. *Journal of Educational and Instructional Studies in the Word*, 3(3), 66, August.

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

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge.* 2nd ed. San Francisco : Jossey Bass.

Kythreotis, A., Pashiardis, P. and Kyriakides, L. (2010). The Influence of School Leadership Styles and School Culture on Students' Achievement in Cuprus Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 18-40.

Leith-wood, K. and Duck, D.L. (1999). "A Century's Quest to Understand School Leadership," in *Teacher : Transforming their World and their Work*. p.65. New York : Teacher College Press.

Lieberman, A. and Miller, L. (2004). *Teachers : Transforming their World and their Work.* New York : Teachers College Press.

Livingstone, D.N. (1992). *The Geographical Tradition: Episodes in the History of a Contested Enterprise*. Oxford : Wiley-Blackwell.

McClelland, D.C. (1975). *A Competency model for Human resource management specialists To be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston : Mcber.

Neuman, M. and Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82, 8-12.

Richardson, A. and Mackenzie, S. (2006). Household Size and Composition as Correlates of Child Labor in Urban Nigeria. *Africa Development*, 31(1), 50-65.

Rockett, M. and Percival, S. (2002). *Thinking for Learning*. Stafford : Network Educational Press.

Silvia, D.R. 2012). *Leadership Development Program*. s.n. : s.l.

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

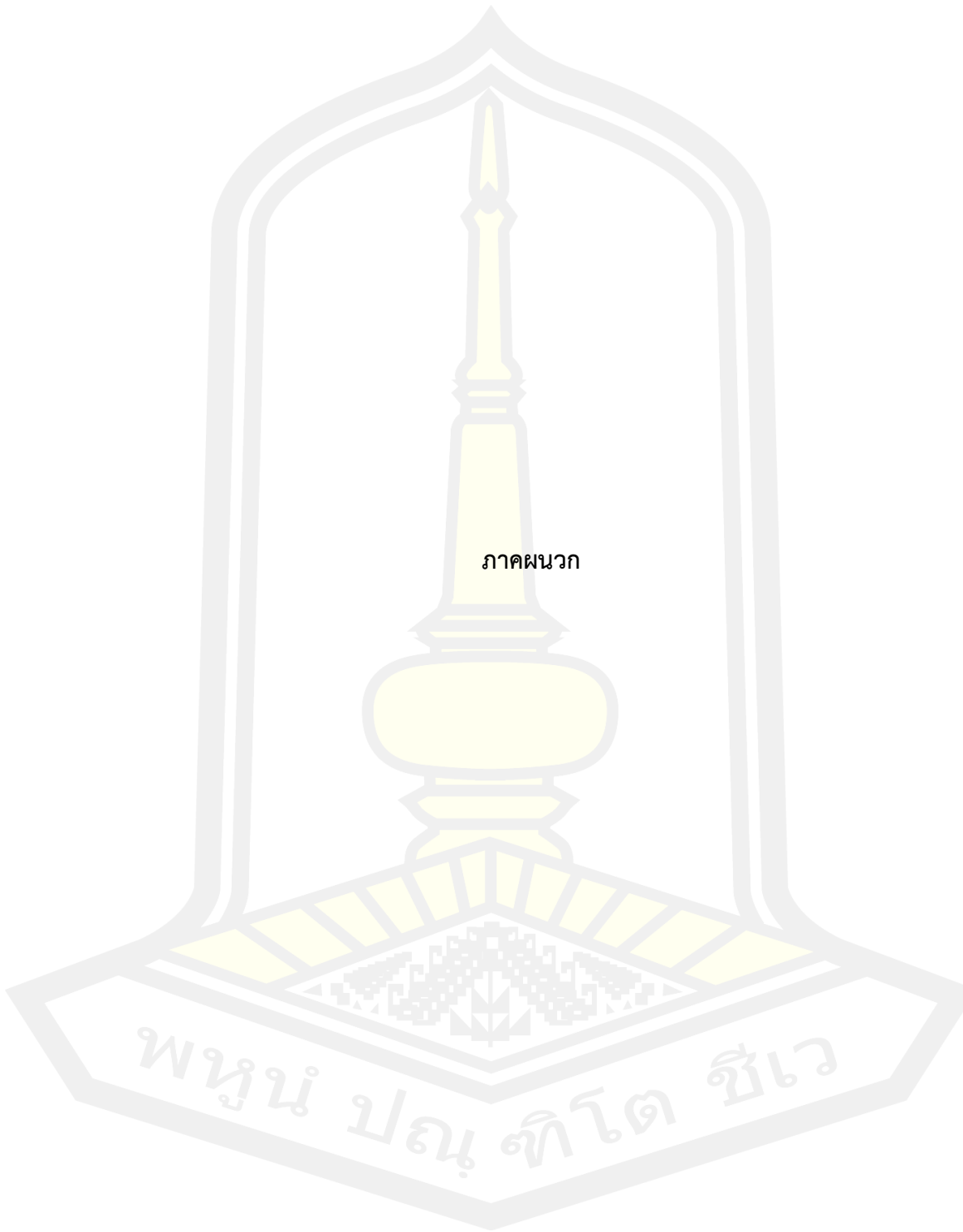
Troen, K. and Boles, V. (1992). How teachers make restructuring happen. *Educational Leadership*, 49(5), 53-56.

Wilson, A.G. (2011). *Understanding the Cultivation of Teachers Leadership in Professional Learning Communities*. [online]. Available from : http://scholarcommons. usf.edu/etd/3410. [accessed 12 July 2021].

York-Barr, J. and Duke, K. (2004). What do we Know about Teacher Leadership?. Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74, 282.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organization International*. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall.



ภาคผนวก



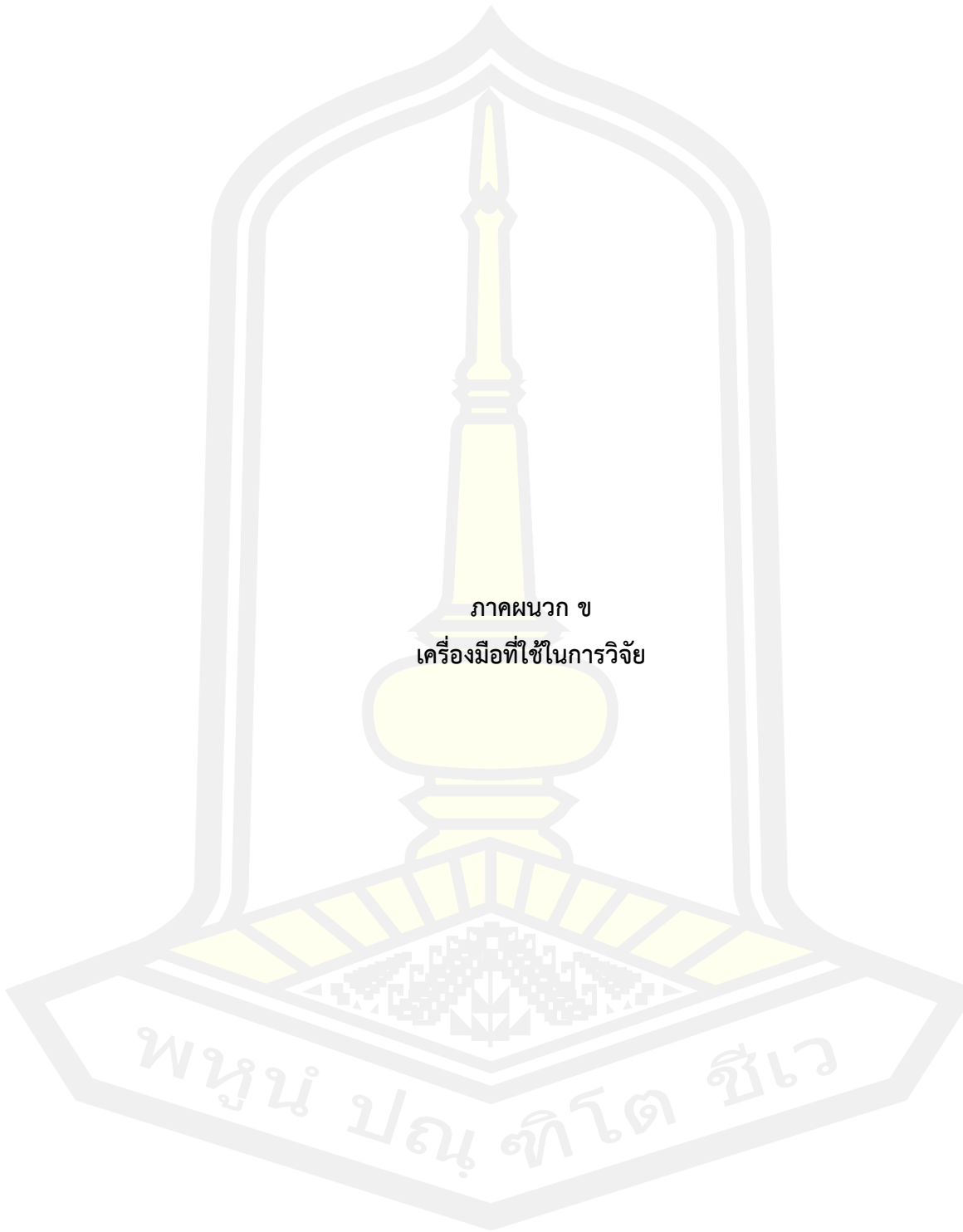
ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน

1. ดร.เทิดเกียรติ ขันธ์พิมูล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารศึกษา
2. นายชูชัย ประทุมขันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
3. นายนิคม วิชัยโย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
4. ว่าที่ร้อยตรีพัฒนา อนนทสีหา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
5. ดร.ชิตวีร์ มองเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษา วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมร มะลาศรี ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
   วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
2. นายชูชัย ประทุมขันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์
   วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
3. ดร.เทิดเกียรติ ขันธ์พิมูล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์
   วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารศึกษา
4. นายวิทยา ศรีชาติ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต
   (กศ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
5. ดร.วราภรณ์ บุ่งวิเศษ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
   มัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอน

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามโดยเด็ดขาด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายปัณณวิชญ์ นาโสก
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 091 742 2232

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเลือกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่ง
   - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
   - ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
   - ☐ ครู
2. ประสบการณ์ทำงาน
   - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
   - ☐ 5 – 10 ปี
   - ☐ 11 – 20 ปี
   - ☐ 20 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาโท
   - ☐ ปริญญาเอก
4. ขนาดสถานศึกษา
   - ☐ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 119 คน ลงมา)
   - ☐ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120-719 คน)
   - ☐ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 720-1,679 คน)
   - ☐ ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ หากโรงเรียนของท่านได้ดำเนินการ ซึ่งตรงกับระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู											
1	มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู										
2	มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถพัฒนาได้และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า										
3	มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยับยั้งชั่งใจที่จะไม่แสดงปฏิกิริยาตอบสนองในทางลบ										
4	มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน										
5	ได้มีเข้ารับการศึกษา อบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ										
6	มีความรอบรู้ข่าวสารรอบตัว ทันสมัยและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน										
7	รักษาวินัย สำรวม ระวังความประพฤติของตนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนที่ดีงาม										
8	เป็นผู้มีความตรงต่อเวลา										

ข้อ	ข้อคำถาม/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
9	เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู										
10	มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร รู้จักหลักการพูด และใช้ภาษาได้ถูกต้อง										
11	ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างครูขึ้นในโรงเรียน										
12	มีการทำงานร่วมกันกับครูคนอื่นๆ โดยให้คำปรึกษา คำแนะนำ										
13	หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ และเป็นพี่เลี้ยงค่อยให้คำปรึกษาครูใหม่										
14	ปกป้องและสร้างความเข้าใจต่อสังคมต่อวิชาชีพครู										
15	เป็นผู้ประสานงาน และที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน										
16	ปรับปรุงวิธีการสอน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ										
17	มีการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบกัลยาณมิตร										
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
18	กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้										
19	ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรม										
20	มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร										
21	เป็นผู้ปฏิบัติงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด										
22	ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของตนที่มีความรู้ความชำนาญ										

ข้อ	ข้อคำถาม/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
23	เป็นผู้ที่สามารถมองหาโอกาสใหม่ ๆ ได้เสมอ										
24	เป็นผู้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา										
25	มีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถหาวิธีแก้ไขได้										
26	มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย ที่จะช่วยศักยภาพของพัฒนาตนเอง										
27	มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา										
28	ส่งเสริมให้เพื่อนครูจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อกาเปลี่ยนแปลง										
29	มีการใช้และสนับสนุนให้เพื่อนครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน										
30	มีความคิดและวิสัยทัศน์ในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง										
31	กระตุ้นให้เพื่อนครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย										
32	มุ่งความสนใจต่อวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย										
33	มีความเชื่อมั่นและตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน										
34	มีสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี										
35	เป็นผู้ที่รู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพันเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล										
36	การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล										

ข้อ	ข้อคำถาม/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
3. การเป็นผู้นำด้านการสอน											
37	มีการวางแผน เตรียมเนื้อหา ก่อนการสอน										
38	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้										
39	มีการประเมินและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน										
40	มีวิธีการสอนที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างของผู้เรียน										
41	มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในวิชาที่ตนเองสอน										
42	มีการผลิตสื่อการสอน และนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน										
43	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับผู้อื่น										
44	มีการตอบสนองพฤติกรรมของผู้เรียนโดยใช้เทคนิคการเสริมแรงที่เหมาะสม เช่น ใช้วาจา ใช้ท่าทาง ให้รางวัล เป็นต้น										
45	มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และครูให้ความเป็นกันเองแก่ผู้เรียน										
46	มีการจัดมุมวิชาการต่าง ๆ การจัดป้ายนิเทศ การตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงานของนักเรียน										
47	สนใจเอาใจใส่ต่อปัญหาของผู้เรียน และให้คำปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลาราชการอยู่เสมอ										
48	มีความรักและความเมตตาต่อผู้เรียนทุกคน										

ข้อ	ข้อคำถาม/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
49	เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ										
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนา											
50	มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน										
51	มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน										
52	มีการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษา										
53	มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน สนับสนุนในทางที่เหมาะสม										
54	จัดกิจกรรมโดยให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้รู้ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้										
55	ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน										
56	มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน										
57	มีการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานร่วมกัน										
58	ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม										
59	มีการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียน										
60	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน										
61	ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่										

ข้อ	ข้อคำถาม/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
62	มีการประชุม การปรึกษาหารือ การระดมความคิดในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน										
63	มีการสร้างสัมพันธภาพ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในองค์กร										
64	การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนครู										

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3.1 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

3.2 ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร

.....

.....

.....

3.3 การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

.....

.....

.....

3.4 ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นายปัณณวิชญ์ นาโสก

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

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

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครู ในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ มาก

3 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมี ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
1.1 มีความชัดเจน										
2. วัตถุประสงค์เป้าหมาย										
2.1 มีความชัดเจน										
2.2 เหมาะสมกบสภาพปัญหา										
2.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม										
3. เนื้อหา										
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 Module 1 (ด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู)										
3.3 Module 2 (ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง)										
3.4 Module 3 (ด้านการเป็นผู้นำด้านการสอน)										
3.5 Module 4 (ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา)										
3.6 ระยะเวลาในการพัฒนา										
4. วิธีการดำเนินการ										
4.1 เหมาะสมของกิจกรรม										
4.2 การจัดลำดับการพัฒนาชัดเจน										
4.3 ความน่าสนใจ										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 การประเมินก่อนการพัฒนา										
5.2 การประเมินหลังการพัฒนา										
5.3 การระเมินความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนา										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมิน

นายปัณณวิชญ์ นาโสก

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา



ภาคผนวก ค
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลพิจารณา
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	0.60	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	0.60	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลพิจารณา
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
35	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
47	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
48	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ข้อที่	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ผลพิจารณา
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
49	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
50	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
51	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
52	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
53	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
54	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
55	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
56	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
57	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
58	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
59	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
61	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
62	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
63	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ค่าความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีค่าระหว่าง 0.6-1.00 สามารถนำไปใช้ได้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายปัณณวิชญ์ นาโสก
วันเกิด	วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 272 หมู่ที่ 5 ตำบลตาลสุม อำเภอตาลสุม จังหวัดอุบลราชธานี รหัสไปรษณีย์ 34330
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร
	พ.ศ. 2557 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
	พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม