

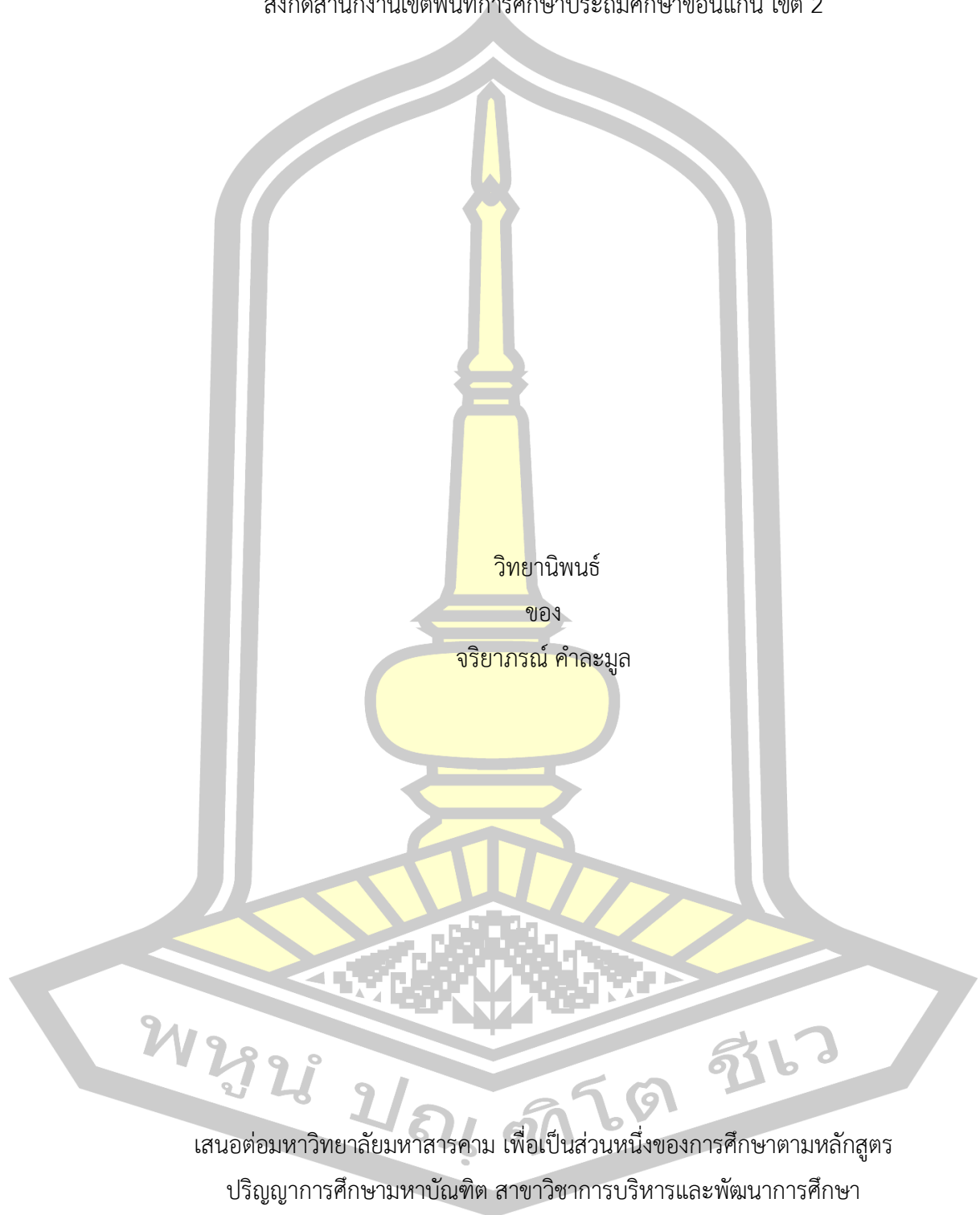
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

วิทยานิพนธ์  
ของ  
จริยาภรณ์ คำละมูล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

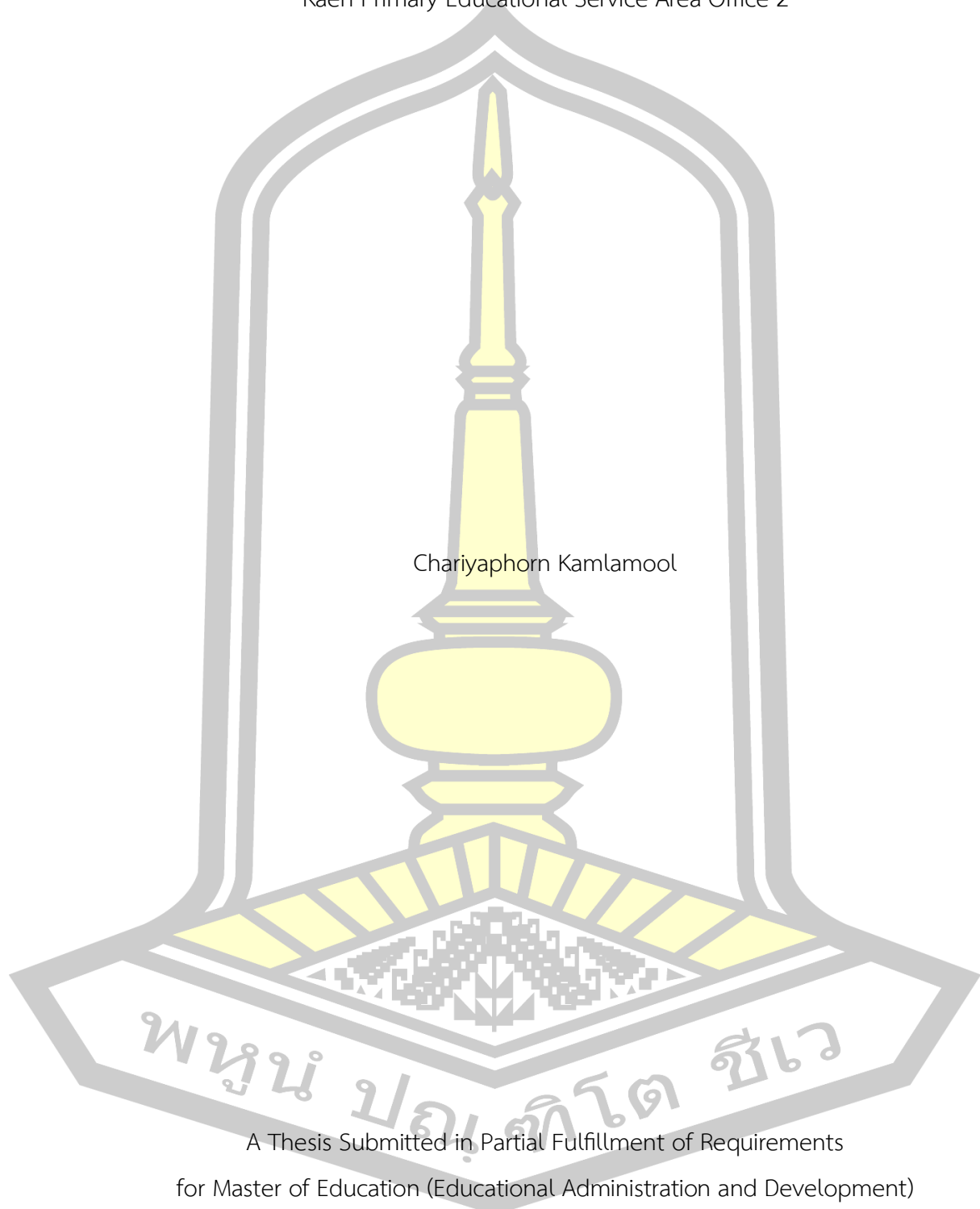


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program to Enhance Academic Leadership for School Administrators under Khon  
Kaen Primary Educational Service Area Office 2



Chariyaphorn Kamlamool

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

February 2024

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริสิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ชยากานต์ เรืองสุวรรณ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                  |                                                                                                                      |            |                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 |            |                          |
| ผู้วิจัย         | จริยาภรณ์ คำละมูล                                                                                                    |            |                          |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ                                                                                 |            |                          |
| ปริญญา           | การศึกษามหาบัณฑิต                                                                                                    | สาขาวิชา   | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย      | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                                                                                                 | ปีที่พิมพ์ | 2567                     |

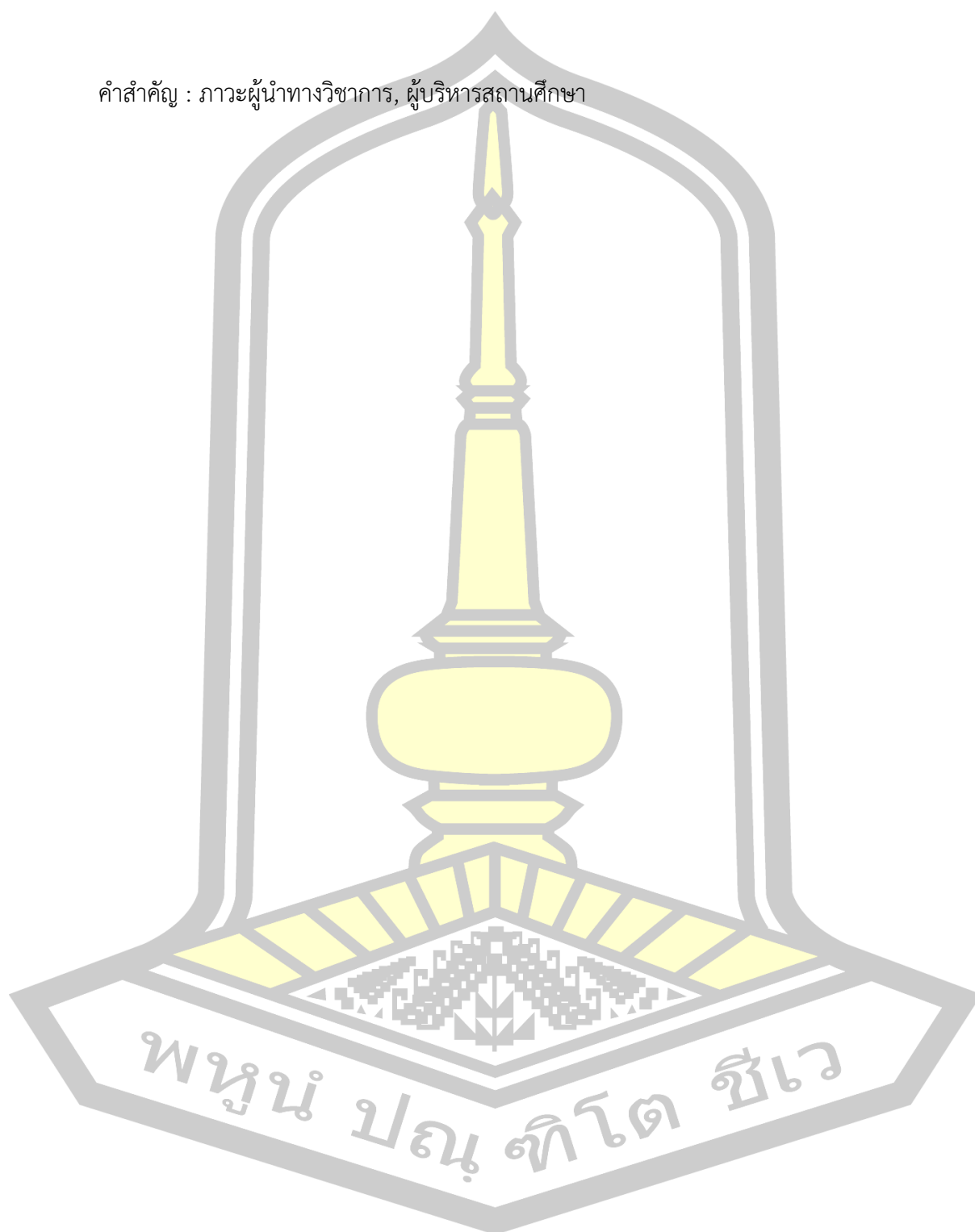
### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งแบ่งระยะการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดย ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 327 คน ได้แก่ ครูผู้สอน 303 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 คน และประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การมีวิสัยทัศน์ องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาในการพัฒนามี 3 Module 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ

ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางวิชาการ, ผู้บริหารสถานศึกษา



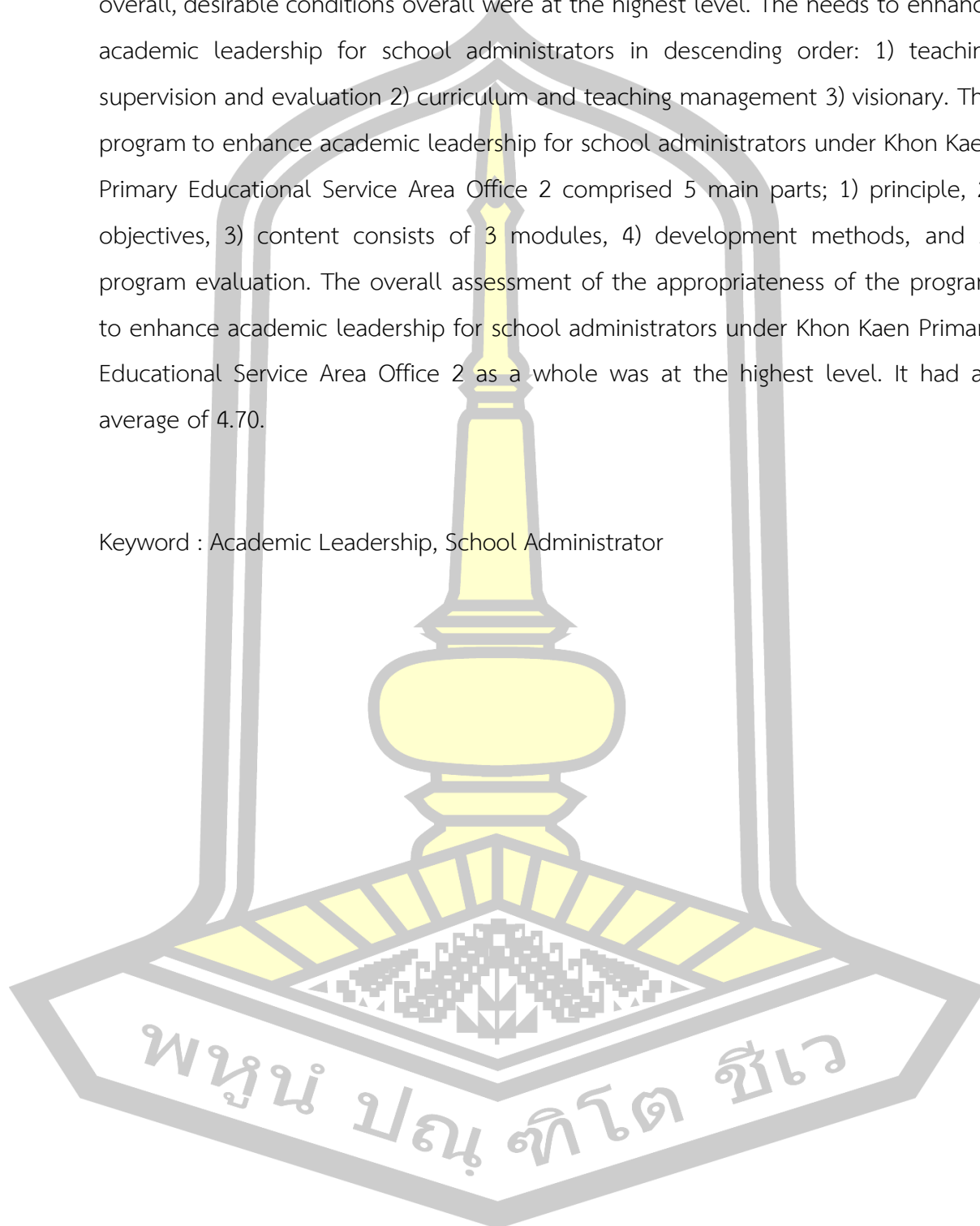
|                   |                                                                                                                                |              |                                            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>      | The Program to Enhance Academic Leadership for School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2 |              |                                            |
| <b>AUTHOR</b>     | Chariyaphorn Kamlamool                                                                                                         |              |                                            |
| <b>ADVISORS</b>   | Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.                                                                                     |              |                                            |
| <b>DEGREE</b>     | Master of Education                                                                                                            | <b>MAJOR</b> | Educational Administration and Development |
| <b>UNIVERSITY</b> | Maharakham University                                                                                                          | <b>YEAR</b>  | 2024                                       |

### ABSTRACT

This research aimed: 1) to study current conditions, desirable conditions and the needs to enhance academic leadership for school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2. 2) to develop a program to enhance academic leadership for school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2. The research method was divided into 2 phases: The 1<sup>st</sup> phase, studying current conditions, desirable conditions and the needs to enhance academic leadership for school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2. The samples were 327; 24 school administrators and 303 teachers in Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2. The research instruments used in the 1<sup>st</sup> phase was a five-level estimation scale questionnaire. Statistics used in data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation and modified priority needs index. The 2<sup>nd</sup> phase, developing the program to enhance academic leadership for school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2. Three school administrators who exemplified good practices were interviewed and evaluate the program by 5 experts. The research instruments were the structured interview form and a program evaluation form. Statistics used in data analysis included percentages and standard deviations.

The results were as followed : The current condition was moderate overall, desirable conditions overall were at the highest level. The needs to enhance academic leadership for school administrators in descending order: 1) teaching supervision and evaluation 2) curriculum and teaching management 3) visionary. The program to enhance academic leadership for school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2 comprised 5 main parts; 1) principle, 2) objectives, 3) content consists of 3 modules, 4) development methods, and 5) program evaluation. The overall assessment of the appropriateness of the program to enhance academic leadership for school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2 as a whole was at the highest level. It had an average of 4.70.

Keyword : Academic Leadership, School Administrator



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี กรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยาگانต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ ชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและ คณะครูทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่น พ.35 ที่ได้ให้คำแนะนำ ส่งเสริมและให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ อีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ ด้วย

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัย ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ สติปัญญา ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จริยาภรณ์ คำละมูล

พูน ปณ จิต ชีเว

## สารบัญ

|                                                                | หน้า |
|----------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                           | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                        | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                           | ช    |
| สารบัญ.....                                                    | ฌ    |
| สารบัญตาราง.....                                               | ฎ    |
| สารบัญภาพประกอบ.....                                           | ฐ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                              | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                                  | 1    |
| คำถามการวิจัย.....                                             | 6    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                   | 6    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                                      | 6    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                         | 6    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                      | 8    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                           | 11   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                    | 13   |
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ.....                                       | 14   |
| การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา.....     | 31   |
| การพัฒนาโปรแกรม.....                                           | 44   |
| บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2..... | 52   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                     | 66   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                          | 66   |

|                                                                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                                                                                                                                          | 70  |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                 | 73  |
| ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทาง<br>วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น<br>เขต 2..... | 75  |
| ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.....                                     | 81  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                | 85  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                | 85  |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                   | 85  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                       | 86  |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                      | 118 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                                                                                                                                     | 118 |
| สรุปผล .....                                                                                                                                                                     | 118 |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                                                   | 119 |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                                  | 123 |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                                                  | 124 |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                                     | 132 |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือเพื่อการวิจัย .....                                                                                                                                          | 133 |
| ภาคผนวก ข ค่าคุณภาพเครื่องมือ .....                                                                                                                                              | 150 |
| ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....                                            | 158 |
| ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....                                                                                                                                          | 188 |
| ประวัติผู้เขียน.....                                                                                                                                                             | 206 |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ.....                                                                                                                                                                                                                                             | 23   |
| ตาราง 2 สังเคราะห์คำขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ .....                                                                                                                                                                                                                                         | 27   |
| ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ .....                                                                                                                                                                                                                                         | 28   |
| ตาราง 4 ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 Learning Model.....                                                                                                                                                                                                                             | 36   |
| ตาราง 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ.....                                                                                                                                                                                                                                                       | 39   |
| ตาราง 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม.....                                                                                                                                                                                                                                                      | 46   |
| ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา .....                                                                                                                                                                                                                                    | 76   |
| ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนผู้ตอบแบบประเมิน .....                                                                                                                                                                                             | 86   |
| ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....                                    | 87   |
| ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ..                  | 88   |
| ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน.....     | 90   |
| ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน..... | 93   |

|                                                                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตาราง 13 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 .....                                                 | 100 |
| ตาราง 14 สรุปประเด็นการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ<br>ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น<br>เขต 2 .....                        | 103 |
| ตาราง 15 เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา .....                                                                                                                                  | 110 |
| ตาราง 16 เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา<br>.....                                                                                                                    | 112 |
| ตาราง 17 เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา .....                                                                                                               | 114 |
| ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้าง<br>ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ขอนแก่น เขต 2.....                  | 116 |
| ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสำหรับการวิจัย เรื่อง<br>โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2..... | 151 |
| ตาราง 20 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ<br>ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมขอนแก่น<br>เขต 2 .....                         | 156 |
| ตาราง 21 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทาง<br>วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมขอนแก่น เขต 2.....                                   | 157 |

พจน ปรณ จิตโต ชีเว

## สารบัญภาพประกอบ

|                                                                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                                                                  | 10   |
| ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....                                                                  | 74   |
| ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2..... | 109  |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้รัฐมียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 เพื่อเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีกรอบทิศทางการพัฒนาระยะยาวที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ซึ่งเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 หรือยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้คนไทยในอนาคตต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อม ทั้งกาย ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะในศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิดและผู้ประกอบการบนฐานการรู้คุณค่าความเป็นไทย มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีสุขภาวะที่ดี โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตและที่สำคัญในยุทธศาสตร์นี้ยังได้กำหนดให้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับและทุกประเภท

มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านกลไกต่าง ๆ การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่ Critical thinking and problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity and innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม) Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, teamwork and leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ) Communications, information and media literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ) Computing and ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career and learning skills (ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้) พลังการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ งานที่เน้นความรู้ เครื่องมือดิจิทัล วิถีชีวิต ทักษะในการดำรงชีวิตสมัยใหม่ ได้แก่ การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การร่วมมือ ความยืดหยุ่นและอื่น ๆ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

การบริหารและการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจอำนวยการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างยืดหยุ่น เป็นอิสระ และเข้มแข็ง ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้นโครงสร้างองค์กรหลักในสถานศึกษาประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคลากรและฝ่ายบริหารงานทั่วไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ซึ่งโครงสร้างองค์กรหลักในสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคลากรและฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะฝ่ายวิชาการนั้นมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการศึกษาควบคู่ไปกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังคำกล่าวที่ว่า ผู้บริหารเปรียบเหมือนจอมทัพที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จึงจะเหมาะสมกับสถานภาพปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจมีสมรรถนะในการจัดการศึกษา มีความเข้าใจในการจัดการชั้นเรียนและการจัดกระบวนการเรียนรู้ เข้าใจใน

แนวคิด หลักการและการจัดทำหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
(दारूरररर ธรลการ, 2562)

วิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (Vision) ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษา การเรียนรู้และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 มีจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา (Goals) คือ การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลเมืองที่ประกอบด้วย คุณลักษณะนิสัย พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นพลเมืองที่พลเมืองพึงปฏิบัติให้เป็นนิสัยที่ติดตัวไปตลอดชีวิต มีองค์ความรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เป็นความรู้เบื้องต้นที่สำคัญของการดำรงชีวิตอย่างรอบด้านในสังคมอย่างเป็นสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่มีการแข่งขันอย่างเสรีและไร้พรมแดน มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) เป็นทักษะการเรียนรู้ของพลเมืองที่ต้องติดตัวไปตลอดชีวิต ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐานหลักสูตร ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน (Basic Literacy) ตามระดับและประเภทการศึกษา มีทักษะการดำรงชีวิต (Life Skills) ที่บ่งบอกถึงศักยภาพ ความสามารถและสมรรถนะที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข โดยไม่เป็นภาระกับสังคม ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills) ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทักษะทางสังคม ทักษะในการสร้างจินตนาการ ทักษะการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Progress) ทักษะในการสร้างทรัพย์สินทางปัญญาและทักษะการสร้างงาน สร้างอาชีพด้วยตนเอง แนวทางการจัดการศึกษา ด้านบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการด้านวิชาการ อาทิ การกำหนดและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การทดสอบ วัด ประเมินผลผู้เรียน รวมทั้งการกำกับ ติดตามและประเมินผล การจัดการเรียนการสอนของครูให้เป็นไปตามมาตรฐานและส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ คุณสมบัติหรือการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารในยุคนี้ต้องมีความรอบรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่น มุ่งมั่น เต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สามารถสร้างความร่วมมือและติดต่อสื่อสารกับชุมชนได้ มีทักษะการสื่อสารเชิงบวกและสร้างพลังเชิงบวกให้คนอื่นได้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศทางด้านการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์ในการพัฒนาตนเอง มุ่งพัฒนาองค์กรด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ

มีรูปแบบการทำงานที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็น  
 กุญแจสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ในการจะประสบผลสำเร็จขององค์กรนั้น  
 จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านอื่น ๆ  
 สามารถจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความทุ่มเท  
 ใจกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-พ.ศ. 2570) สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการ  
 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2567 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ  
 (พ.ศ. 2561-2580) ภายใต้กรอบแนวคิด ทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ  
 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และการมีส่วนร่วมของ  
 ทุกภาคส่วน ซึ่งมีสาระสำคัญประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายและ  
 ตัวชี้วัด แนวทางการพัฒนาที่เกิดจากความต้องการร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานและจัดการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่  
 เกี่ยวข้องในการพัฒนากำลังเพื่อพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ขอนแก่น เขต 2 ให้เข้มแข็งและมีคุณภาพ จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566-  
 พ.ศ. 2570) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบข้อมูลด้านคุณภาพการจัด  
 การศึกษา ในกลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษ  
 ที่ 21 ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง  
 มีจรรยาบรรณ และจิตวิญญาณความเป็นครู พัฒนาศักยภาพครูในด้านการวัดและประเมินผล  
 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment For Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริม  
 การเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการแบบ กลยุทธ์ที่ 4  
 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษา สถานศึกษามีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการบริหาร  
 จัดการและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน มีระบบ  
 การจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอัตรากำลังและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท  
 มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท ส่วนด้านข้อมูลจากการ SWOT  
 รวมทั้งการวิเคราะห์บริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาทิสังคมปัจจุบัน เทคโนโลยีสมัยใหม่พบจุดอ่อน  
 คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดทักษะที่จำเป็น  
 ในศตวรรษที่ 21 ด้านอุปสรรคนั้นพบว่า นโยบายด้านการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความต่อเนื่อง

และเป็นปัญหาต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้เป้าหมายและตัวชี้วัดของการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ระบุไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานด้านวิชาการ การนิเทศ การจัดการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีจิตวิทยาในการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการจัดการเรียนรู้ ด้านบริบทที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (กลุ่มนโยบายและแผน, 2566) ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการจึงมีความสำคัญในการนำบุคลากรของสถานศึกษาให้มาร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะงานด้านวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายเนื้อหาและหลักการบริหารงานด้านวิชาการอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายในด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาและด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของสถานศึกษาที่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติภาวะผู้นำทางวิชาการ เพราะเป้าหมายของการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย หากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะความสามารถด้านวิชาการ เป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาด้านวิชาการให้กับบุคลากรในองค์กรได้ การดำเนินงานด้านวิชาการก็สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานและหลักสูตร ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทความต้องการของโรงเรียน มีพฤติกรรมกระทำให้หน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้นำ หรือโน้มน้าวจูงใจข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวจึงควรดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีไปสู่การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ควรมีลักษณะอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - 1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่
    - 1.1.1 การมีวิสัยทัศน์
    - 1.2.1 การจัดการหลักสูตรและการสอน
    - 1.3.1 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

1.2 หลักการพัฒนาบุคลากร มี 3 หลักการ ได้แก่

1.2.1 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์

1.2.2 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น

1.2.3 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

1.3 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วย

1.3.1 หลักการ

1.3.2 วัตถุประสงค์

1.3.3 เนื้อหา

1.3.4 วิธีการพัฒนา

1.3.5 การวัดและประเมินผล

1.4 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วย

1.4.1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

1.4.2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

1.4.3 สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.4.4 ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 208 โรงเรียน จำนวน 2,184 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2566 โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูปของของเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling Technique) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด คำนวณหากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มอย่างง่ายแบบจับสลาก (Simple Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 24 คน และครูผู้สอน 303 คน

2.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

2.2.2 สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.2.3 เลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อประเมินตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบเอกสารที่เป็นรูปเล่มและแบบออนไลน์ เพื่อศึกษาเนื้อหา ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ Hallinger และ Murphy (1985), Krug (1992), McEwan (1998) Glickman (2002), Gumus (2016), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) และกนกอร สมปราชญ์ (2560) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

#### 2. หลักการและวิธีการพัฒนาคู่มือตามหลักการ 70 : 20 : 10

จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ Lombardo และ Eichinger (1996), McCall, Eichinger และ Lombardo (1996), Jennings (2013), Northouse (2019) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) การพัฒนาตามกรอบ 70 : 20 : 10 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร

### 3. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

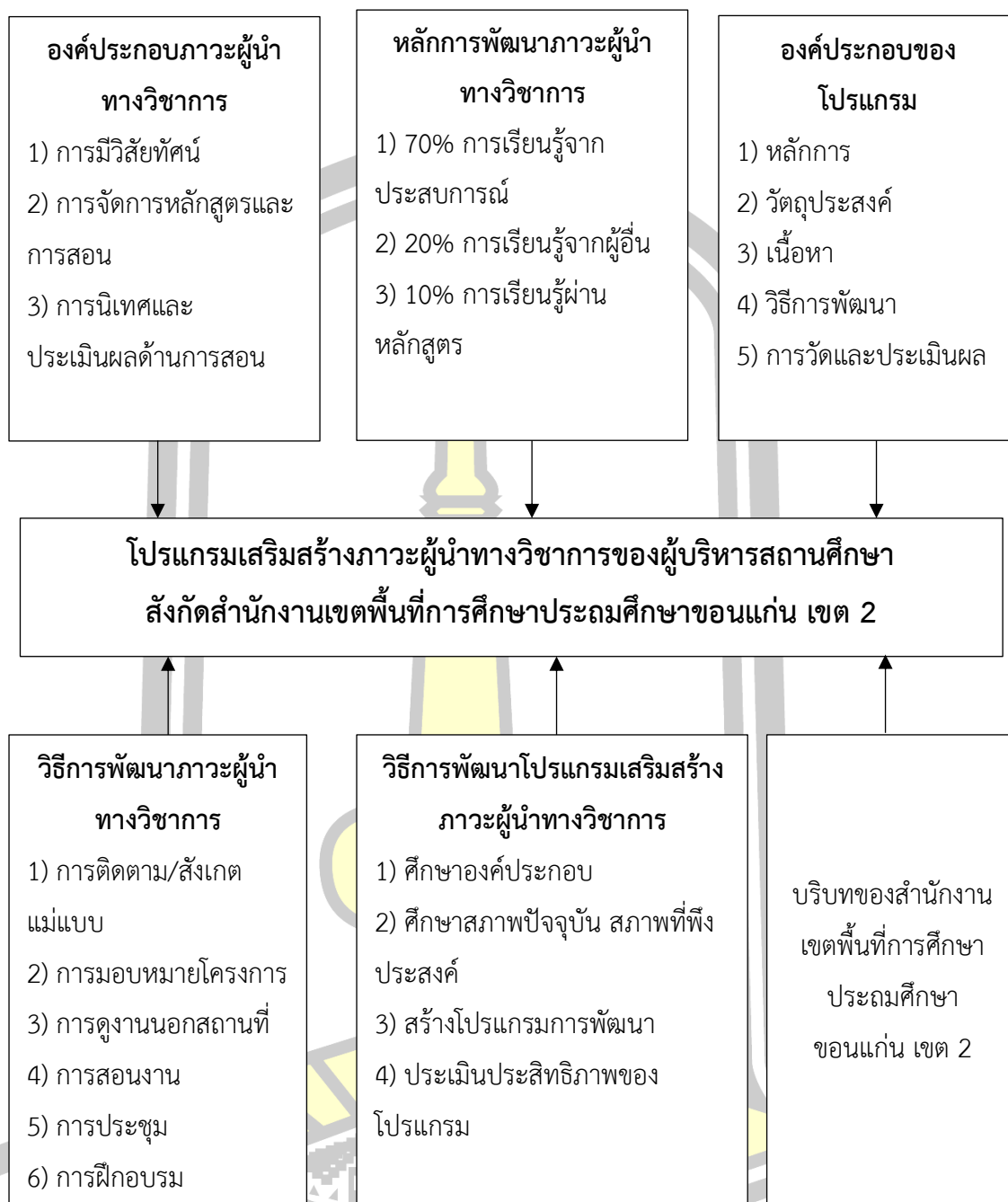
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจาก อารมณ์ ภูววิทยาพันธ์ (2552), ไวยุทธย์ แสงอสังการ (2559), พัทธรา วาณิชวสิน (2560), สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561), กลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม (2564), กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล (2565), กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร (2566) และสำนักงานพัฒนาบุคคล (2566) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแบบ การมอบหมายโครงการ การดูงานนอกสถานที่ 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน การประชุม 3) การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม

### 4. การพัฒนาโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจาก Tyler (1949), Taba (1962), ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) และรังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม คือ รายละเอียดของแนวทางการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้เช่นเดียวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทั่วไป โดยสามารถดำเนินการในหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและแนวความคิดของหน่วยงาน องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาโปรแกรมจาก Knowles (1980), Barr and Keating (1990), Bensimon (2007), Anderson (2009), กนกพร สมปราชญ์ (2548), วิโรจน์ สารรัตน์ (2551), สมคิด บางโม (2554) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ 3) สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4) ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

จากกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ผู้นำสามารถชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ สามารถบริหารงานวิชาการที่โน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ สมาชิกในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และสามารถทำงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร กำกับดูแลบุคลากร คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการ กำกับนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา ให้การส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาครู นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในวิธีการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สนับสนุนการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนดทิศทางดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2 การจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจัดการโครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหาวิชา โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลทั้งด้านหลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน

2.3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนและมีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนและการสนับสนุนส่งเสริม เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

3. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพด้านผู้นำทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและดำเนินการตามกลยุทธ์ สร้างความร่วมมือและความมั่นใจ ในการส่งเสริมความเลิศทางวิชาการของนักเรียนและความสำเร็จขององค์กร

4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

6. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนในโรงเรียน ปีการศึกษา 2566 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

7. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ขนาดสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งเป็น 3 ขนาดตามจำนวนนักเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.1 ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา
  - 2.3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
3. โปรแกรม
  - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 3.3 การพัฒนาโปรแกรม
  - 3.4 ความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
  - 3.5 การประเมินโปรแกรม
4. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สถานศึกษา

พณภูมิปัญญา จิตโต ชีเว

## ภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้นิยามและความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

Bass (1981) ได้ให้คำจำกัดความคำว่าภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกสองคนขึ้นไปของกลุ่มที่มักเกี่ยวข้องกัน

Sergiovanni และ Moore (1989) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรกระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงสร้างหรือการปรับโครงสร้างสถานการณ์ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิก

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Nelson และ Quick (1997) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Yukl (1998) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Hughes (1999) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Ivancevich และ Matteson (2002) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการคลอบคลอบใจให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จ

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเอง ตามที่ผู้นำประสงค์ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

อำนาจ ชนะวงค์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ผู้นำสามารถชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจ เคารพนับถือ ให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ สามารถบริหารงานวิชาการที่โน้มน้าวใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ สมาชิกในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและสามารถทำงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้ให้นิยามและความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

Carter และ Klotz (1990) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและครู ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

Leithwood (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียน มีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูเกี่ยวกับกลยุทธ์เทคโนโลยีและเครื่องมือทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในเกณฑ์การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

McEwan (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ หมายถึง การสร้างบรรยากาศให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันในอันที่จะทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

McEwan (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย ครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

Hopkins (2008) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ครูและนักเรียน

Zepeda และ Mayorga (2015) เน้นย้ำถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนโดยระบุว่าผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนักเรียนในการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการและส่วนบุคคล

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางด้านวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร

สมหมาย อำดอนกลอย (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ สนใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสมและต้องเข้ามาปรับบทบาทในการเร่งปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอนส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะ ทัดเทียม เป็นที่ยอมรับของชาติอื่นและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร กำกับดูแลบุคลากร คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการ กำกับนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา ให้การส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในวิธีการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สนับสนุนการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก

### 3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการได้ให้นิยามและให้ความหมายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

Hallinger และ Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ครูและทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่สามารถวัดและประเมินผลได้ นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูผู้สอนในการที่จะนำไปใช้ปฏิบัติการ สอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ครูผู้ปกครองและนักเรียนทราบทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจงคณะครู จัดทำคู่มือหนังสือสำหรับครูคู่มือของนักเรียน ฯลฯ หรือการใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู นักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการ บริหารและการอำนวยการทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผลและเป็นการปลูกฝังความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในองค์กร การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงาน ร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่ การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์การเรียน ในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูในด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียน โดยการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครู การนิเทศและการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่เป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้ครูหาวิธีสอนที่เหมาะสมและมีความเฉพาะเจาะจงนำไป ปฏิบัติในห้องเรียน

4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล ตามจุดประสงค์ หลักสูตรมีเนื้อหาสาระที่สอนในห้องเรียนและมีผลต่อคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับครูในโรงเรียน ในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล โดยครูสามารถทำการสอนได้ผลตามความมุ่งหมายและ เนื้อหาสาระในหลักสูตรให้มากที่สุด

5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนรายบุคคล และนำผลจากคะแนนการทดสอบ ไปใช้ในการกำหนดเป็นเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินการสอนและ การวัดผลความก้าวหน้าของนักเรียน

6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการบริหาร และจัดการด้านเวลา พบว่า เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำ กฎเกณฑ์ในการเรียนกับเด็กที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยการผลักดันให้เป็น นโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ โดยการกำจัด สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มี บทบาทสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับครูและนักเรียน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและ ความต้องการที่แท้จริง สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการบริหารบุคคลและการพัฒนาคุณภาพ ทางการศึกษาต่อไป

8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศ เชิงบวกในด้านการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ ในการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่ สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูนั้นอาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชย ทั้งโดยส่วนตัวหรือการแจ้งให้ที่ประชุมครูทราบและทุกคนให้การยอมรับ หรือโดยการมอบใบประกาศ เกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสครูและ บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนางานในวิชาชีพอย่างเต็มศักยภาพ ตามความรู้ ความถนัดและ ความสามารถ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ได้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา ทางวิชาการตามโครงการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทางการศึกษาจัดขึ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้ครู สามารถนำเอาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับนำไปใช้ในการพัฒนางานในวิชาชีพ

10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างมาตรฐานงานวิชาการให้อยู่ในระดับที่สูงและมีความชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของครูและนักเรียน ให้สูงตามมาตรฐานงานวิชาการขึ้นมาได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาและ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในห้องเรียนที่มีคาดหวังต่อมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน

11. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะต้องส่งเสริมบรรยากาศและสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการกล่าวยกย่องชมเชยนักเรียน ที่มีความรู้ความสามารถ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็น ทางการ โดยให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการที่อยู่ในระดับสูงและติดตามประเมินผล

การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น

Krug (1992) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ มีงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนชี้ให้เห็นว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วจำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจด้วยการทำกรอบเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจต้องไม่ตั้งเป้าที่สูงจนเกินไป เป็นไปตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น หากดำเนินการโดยไม่มีพันธกิจที่ชัดเจนก็เหมือนการเดินทางอย่างไร้จุดหมาย
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน การสอนจัดเป็นบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องทราบถึงขอบข่ายรายวิชาที่เปิดสอน รวมถึงความรู้ที่จำเป็นในการสอนอีกด้วย การมีพื้นความรู้ที่กว้างของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะสามารถให้ข้อมูลและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีการสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง
3. การนิเทศการสอน ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจัง ไม่ใช่การนิเทศตามสภาพปัญหา การประเมินการดำเนินงานเป็นการประเมินย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้าจึงต้องใส่ใจเรื่องการนิเทศนี้ให้มากกว่าทำอะไรอยู่ตอนนี้ไม่ใช่การมองสิ่งที่ทำไปแล้วที่ผ่านมา ผู้นำต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในและนอกโรงเรียนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครูรายบุคคลซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีหลากหลายวิธีในการประเมินความก้าวหน้าและทำอย่างเป็นประจำ ผู้บริหารนั้นมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลในการช่วยเหลือครู นักเรียน และผู้ปกครองในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน แม้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถติดตามการประเมินผลในโรงเรียนได้ทุกครั้งแต่ควรจะระบุชัดเจนว่าคาดหวังให้มีการทดสอบตีความและสนองตอบ กำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด
5. การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน เมื่อบรรยากาศโรงเรียนแสดงถึงคุณค่าของการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จ จึงทำให้ไม่เป็นการยากที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศทางการศึกษาในทุกระดับและบรรยากาศนี้จะช่วยดึงพลังของนักเรียนและครูออกมา เช่น การจัดให้มีการปลอดภัยและเป็นระเบียบ จัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เข้าใจว่าสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิต คือ การที่แต่ละคนทำส่วนของตนอย่างดีที่สุดเพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังกับนักเรียนสูง

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

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

Glickman (2002) กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำด้านวิชาการควรมุ่งเน้นส่งเสริมเพื่อความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบของรูปแบบความเป็นผู้นำทางวิชาการของ Glickman ได้แก่ :

1. วิสัยทัศน์: ผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับสถาบันของตนซึ่งระบุวัตถุประสงค์เป้าหมายและค่านิยม วิสัยทัศน์นี้ทำหน้าที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจและให้ทิศทางและวัตถุประสงค์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
  2. ความเป็นผู้นำด้านการสอน: ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจัดลำดับความสำคัญและสนับสนุนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง พวกเขาทำงานร่วมกับครูเพื่อปรับปรุงแนวทางการสอนการพัฒนาหลักสูตรและผลการเรียนรู้ของนักเรียน
  3. วัฒนธรรมโรงเรียน: เป็นส่วนสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวกและครอบคลุม ซึ่งส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของความเคารพซึ่งกันและกันและค่านิยมร่วมกัน ผู้นำทางวิชาการควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนับสนุน ซึ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  4. การพัฒนาวิชาชีพ: การสนับสนุนการเติบโตทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องของครูและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จทางวิชาการ
  5. การมีส่วนร่วมของชุมชน: การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการ ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ส่งเสริมความร่วมมือและส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียน
  6. ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม: ผู้นำเป็นผู้มีจริยธรรมในสถานศึกษา ผู้นำทางวิชาการควรแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ความเป็นธรรมและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม
- Gumus (2016) กล่าวถึง องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพภายในสถาบันการศึกษา ดังนี้
1. ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์: การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับสถาบันและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อให้เกิดความตระหนัก
  2. ความเป็นผู้นำด้านการสอน: มุ่งเน้นการปรับปรุงการเรียนการสอนให้การสนับสนุนและทรัพยากรสำหรับการพัฒนาวิชาชีพและส่งเสริมกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพ

3. ความเป็นผู้นำร่วมกัน: ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมระหว่างคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

4. ความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม: แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ความเป็นธรรมและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมในทุกด้านของความเป็นผู้นำและการสร้างแบบจำลองค่านิยมเหล่านี้ให้กับผู้อื่น

5. การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์: การพัฒนาและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจในการจัดการโปรแกรมวิชาการและความคิดริเริ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างความสัมพันธ์: การสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่สนับสนุนและครอบคลุม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารจัดการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทฐานะผู้นำในการบริหารจัดการเพื่อผลสำเร็จของงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการ

2. ด้านความสามารถเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในยุคปัจจุบันการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของโรงเรียนที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาสู่โรงเรียน อันจะส่งผลต่อการยอมรับและความร่วมมืออย่างมั่นใจของผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการนิเทศ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทฐานะผู้นำในการเป็นผู้นิเทศและให้คำปรึกษาเพื่อช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลัก อันเป็นปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นผู้นิเทศ เป็นผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ และเป็นผู้พัฒนาบุคลากร

4. ด้านการวางแผน ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวางแผนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้มองเห็นภาพของสถานศึกษาว่า ขณะนี้เราอยู่ ณ จุดใด และต้องการจะพัฒนาไปใน

ทิศทางใด เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน การวางแผน และการคาดคะเน

#### 5. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการโรงเรียน วางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากร และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

2. ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู นิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร กำกับดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนและบริหารเวลาในการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. ด้านการบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน เป็นแบบอย่างคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ สื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผู้ร่วมงานและชุมชน

กนกอร สมปราชญ์ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) เป็นคำที่ใช้เป็นกลาง ๆ และเป็นคำรวมของกิจกรรมต่าง ๆ ทางวิชาการ เป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้บริหารส่งผ่านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ พันธกิจ นำนโยบายการบริหารวิชาการสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดภาพในอนาคต เป้าประสงค์ และพันธกิจ มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายรับรู้และพัฒนาตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และพันธกิจ ให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การบริหารหลักสูตร เป็นการจัดการโครงสร้างของเนื้อหาวิชาและ  
 มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด  
 หลักสูตร โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างมี  
 ประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ บริหารจัดการพัฒนาความรู้ความสามารถ  
 ของครูด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

4. การนิเทศ กำกับ ติดตาม เป็นการบริหารจัดการโดยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ  
 พัฒนาระบบการนิเทศอย่างเป็นกัลยาณมิตร สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับบุคลากรทั้งภายในและ  
 ภายนอกหน่วยงาน

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

| แหล่งอ้างอิง                                  | Hallinger และ Murphy (1985) | Krug (1992) | McEwan (1998) | Glickman (2002) | Gumus (2016) | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) | รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2554) | กนกอร สมปราษฎ์ (2562) | ความถี่ |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------------|--------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------|
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ                           |                             |             |               |                 |              |                               |                             |                       |         |
| 1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน                | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             |                       | 1       |
| 2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน              | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             |                       | 1       |
| 3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน             | ✓                           |             |               |                 |              | ✓                             |                             |                       | 2       |
| 4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร             | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             |                       | 1       |
| 5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน          | ✓                           | ✓           |               |                 |              |                               |                             |                       | 2       |
| 6. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน                | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             |                       | 1       |
| 7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             |                       | 1       |
| 8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู              | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             |                       | 1       |
| 9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู         | ✓                           |             |               | ✓               |              |                               |                             |                       | 2       |

ตาราง 1 (ต่อ)

| แหล่งอ้างอิง                                          | ภาวะผู้นำทางวิชาการ         |             |               |                 |              |                               |                             |                       |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------------|--------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
|                                                       | Hallinger และ Murphy (1985) | Krug (1992) | McEwan (1998) | Glickman (2002) | Gumus (2016) | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) | รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) | กนกอร สมปราชญ์ (2562) |
|                                                       |                             |             |               |                 |              |                               |                             | ความถี่               |
| 10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน        | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             | ✓ 2                   |
| 11. การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน  | ✓                           |             |               |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 12. กำหนดพันธกิจ                                      |                             | ✓           |               |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 13. การจัดการหลักสูตรและการสอน                        |                             | ✓           |               |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 14. การนิเทศการสอน                                    |                             | ✓           |               |                 |              | ✓                             |                             | 2                     |
| 15. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน             |                             | ✓           |               |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 16. การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน              |                             | ✓           |               |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 17. การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน              |                             |             | ✓             |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 18. การจัดการทีมงาน                                   |                             |             | ✓             |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 19. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ |                             |             | ✓             |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 20. การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน         |                             |             | ✓             |                 |              |                               |                             | 1                     |
| 21. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน           |                             |             | ✓             |                 |              |                               |                             | 1                     |



ตาราง 1 (ต่อ)

| แหล่งอ้างอิง                                                      | ภาวะผู้นำทางวิชาการ         |             |               |                 |              |                               |                             |                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------------|--------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
|                                                                   | Hallinger และ Murphy (1985) | Krug (1992) | McEwan (1998) | Glickman (2002) | Gumus (2016) | ปริญญพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) | รุ่งชัดดาพร เวทะชาติ (2554) | กนกอร สมปราชญ์ (2562) |
|                                                                   |                             |             |               |                 |              |                               |                             | ความถี่               |
| 40. ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน                          |                             |             |               |                 |              |                               | ✓                           | 1                     |
| 41. ด้านการบริหารตนเอง พัฒนาบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดี        |                             |             |               |                 |              |                               | ✓                           | 1                     |
| 42. การกำหนดวิสัยทัศน์                                            |                             |             |               |                 |              |                               |                             | ✓                     |
| 43. การบริหารหลักสูตร โครงสร้าง เนื้อหาวิชาและมวลประสบการณ์ต่าง ๆ |                             |             |               |                 |              |                               |                             | ✓                     |
| 44. การนิเทศ กำกับ ติดตาม                                         |                             |             |               |                 |              |                               |                             | ✓                     |
| 45. ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์                                  |                             |             |               |                 | ✓            |                               |                             |                       |
|                                                                   |                             |             |               |                 |              |                               |                             | 1                     |

จากข้อมูลในตาราง 1 ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบ มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลางและสะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์คำและวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สัมเคราะห์คำขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

| ร.น. | Hallinger และ Murphy (1985)    | Krug (1992)                | McEwan (1998)                             | Glickman (2002)                | Gumus (2016)                 | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)          | รุ่งชัดดาพร เวหะชาติ (2554)                          | กนกกร สมปราชญ์ (2562)   | การสังเคราะห์คำของผู้วิจัย     |
|------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1.   | การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน    | การกำหนดพันธกิจ            | การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน | มีวิสัยทัศน์                   | ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ | ด้านการบริหารจัดการเพื่อผลสำเร็จของงาน | ด้านการจัดการโรงเรียนวางแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ      | การกำหนดวิสัยทัศน์      | การมีวิสัยทัศน์                |
| 2.   | การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร | การจัดการหลักสูตรและการสอน | การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน      | ความเป็นผู้นำด้านการสอน        |                              |                                        | ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน                 | การบริหารหลักสูตร       | การจัดการหลักสูตรและการสอน     |
| 3    | การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน | การนิเทศการสอน             | การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ                   | สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวก | การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก  | การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน         | ด้านการบริหารตนเองพัฒนาบุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี | ด้านการนิเทศกำกับติดตาม | การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน |

จากข้อมูลในตาราง 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ความถี่ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

| แหล่งอ้างอิง                      | Hallinger และ Murphy (1985) | Krug (1992) | McEwan (1998) | Glickman (2002) | Gumus (2016) | ปริญญพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) | รุ่งรัชดาพร เวทชะชาติ (2554) | กนกอร สมปราชญ์ (2562) | ความถี่ |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|-----------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------|
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ               |                             |             |               |                 |              |                               |                              |                       |         |
| 1. การมีวิสัยทัศน์                | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓               | ✓            | ✓                             | ✓                            | ✓                     | 8       |
| 2. การจัดการหลักสูตรและการสอน     | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓               |              |                               | ✓                            | ✓                     | 6       |
| 3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓               | ✓            | ✓                             | ✓                            | ✓                     | 8       |

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. การมีวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

McEwan (1998) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบด้านการสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนส่งผลให้ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล

Glickman (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการมีวิสัยทัศน์ไว้ว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับสถาบันของตน ซึ่งระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยม วิสัยทัศน์นี้ทำหน้าที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจและให้ทิศทางและวัตถุประสงค์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

Gumus (2016) กล่าวถึง องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการมีวิสัยทัศน์ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์คือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับสถาบันและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อให้เกิดความตระหนัก

กนกอร สมปราษฎ์ (2562) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพในอนาคต เป้าประสงค์ และพันธกิจ มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายรับรู้และพัฒนาตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการมีวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนดทิศทางดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

## 2. การจัดการหลักสูตรและการสอน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน ดังต่อไปนี้

Krug (1992) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนไว้ว่า การสอนจัดเป็นบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นอย่างน้อยผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องทราบถึงขอบข่ายรายวิชาที่เปิดสอนรวมถึงความรู้ที่จำเป็นในการสอนอีกด้วย การมีพื้นความรู้ที่กว้างของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะสามารถให้ข้อมูลและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีการสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2554) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู นิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร กำกับดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนและบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาในการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

กนกอร สมปราษฎ์ (2562) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) ด้านการบริหารหลักสูตรไว้ว่า การบริหารหลักสูตรเป็นการจัดการโครงสร้างของเนื้อหาวิชาและมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน สรุปได้ว่าการจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง การจัดการโครงสร้าง ขอบข่าย

เนื้อหาวิชา โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและ ให้ข้อมูลทั้งด้านหลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตร และการสอน

### 3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ดังต่อไปนี้

Hallinger และ Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอด ไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูในการสอน ให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียน โดยการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูการนิเทศ และการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่เป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้ครูนำวิธีสอนที่เหมาะสมและมีความเฉพาะเจาะจง นำไปปฏิบัติในห้องเรียน

Krug (1992) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศการสอน ไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศ ให้ถือว่าเป็นวิธีในการพัฒนาครูอย่างจริงจัง ไม่ใช่การนิเทศตาม สภาพปัญหา การประเมินการดำเนินงานเป็นการประเมินย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการ มองไปข้างหน้า จึงต้องใส่ใจเรื่องการนิเทศนี้ให้มากกว่าทำอะไรอยู่ตอนนี้ ไม่ใช่การมองสิ่งที่ทำไปแล้ว ที่ผ่านมามีผู้นำต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในและนอกโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครู รายบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศเป็นองค์ประกอบ หนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทฐานะ ผู้นำในการเป็นผู้นิเทศและให้คำปรึกษา เพื่อช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ หลัก อันเป็นปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นผู้นิเทศ เป็นผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ และเป็นผู้พัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการการนิเทศและประเมินผล ด้านการสอน สรุปได้ว่า การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการ นิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอน และมีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนและ

การสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

## การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

Leithwood (1994) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียนมีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูเกี่ยวกับกลยุทธ์เทคโนโลยีและเครื่องมือทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในเกณฑ์การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชักนำหรือโน้มน้าวใจ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริม และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและสร้างความมั่นใจในความเป็นเลิศทางวิชาการและความสำเร็จของนักเรียน

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพด้านผู้นำทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและดำเนินการตามกลยุทธ์ สร้างความร่วมมือและความมั่นใจในการส่งเสริมความเลิศทางวิชาการนักเรียนและความสำเร็จขององค์กร

## 2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีหลักการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการ ดังนี้

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า วัฏจักร 70-20-10 เป็นรูปแบบยอดนิยมที่ใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการฝึกอบรมและการพัฒนาในสถานที่ทำงาน แสดงให้เห็นว่าบุคคลได้รับความรู้และทักษะผ่านการรวมกันของสามแหล่ง 70% จากประสบการณ์ในการทำงาน 20% จากการโต้ตอบและข้อเสนอแนะกับผู้อื่นและ 10% จากหลักสูตรและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ซึ่ง 10% ที่จัดสรรให้กับหลักสูตรและการฝึกอบรมในกรอบ 70-20-10 แม้ว่าจะเป็นส่วนเล็ก ๆ ของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาโดยรวม แต่ก็มีความสำคัญในการเพิ่มผลกระทบของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญดังนี้

1. ความลึกและความรู้เฉพาะทาง: หลักสูตรและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเปิดโอกาสให้บุคคลเจาะลึกลงไปในวิชาเฉพาะและรับความรู้เฉพาะทาง การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นนี้ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับทฤษฎีแบบจำลองและกรอบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาของตน ช่วยสร้างรากฐานที่มั่นคงของความรู้ที่สามารถนำไปใช้และขยายได้ในบริบทของโลกแห่งความเป็นจริง

2. การสร้างภาษากลาง: โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมักจะแนะนำแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งสร้างภาษากลางระหว่างบุคคลภายในองค์กร ความเข้าใจร่วมกันนี้อำนวยความสะดวกในการสื่อสารการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรึบความพยายามให้สอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. การเรียนรู้แบบเร่งรัด: ในขณะที่การเรียนรู้จากประสบการณ์และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็น แต่หลักสูตรและการฝึกอบรมที่เป็นทางการสามารถเร่งกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยการย่อและนำเสนอข้อมูลในลักษณะที่มีโครงสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมสามารถประหยัดเวลาและมอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่เข้มข้น สิ่งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่ยังใหม่กับสาขาหรือต้องการได้รับความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะอย่างรวดเร็ว

4. การเปิดรับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด: การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการการณศึกษาที่เน้นแนวทางและกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการศึษาและทำความเข้าใจแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเหล่านั้บุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วและหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดทั่วไป การเปิดรับแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้นี้ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมได้

5. ประสบการณ์ตามบริบท: ความรู้ที่ได้จากหลักสูตรและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ สามารถใช้เพื่อปรับบริบทและทำความเข้าใจกับประสบการณ์ในการทำงานและการมี

ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มันให้กรอบและแบบจำลองที่สามารถช่วยวิเคราะห์และตีความประสบการณ์ของพวกเขา การบูรณาการการเรียนรู้อย่างเป็นทางการกับประสบการณ์ภาคปฏิบัตินี้ช่วยเพิ่มความลึกและการบังคับใช้ความรู้

6. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง: โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยให้แนวทางที่มีโครงสร้างแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นใหม่

McCall, Eichinger และ Lombardo (1996) กล่าวว่า โมเดลสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาสูตรบุคลากรตามรอบ 70:20:10 (70:20:10 Model for Learning and Development) พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ได้ร่วมกันทำการทดลอง ตลอดจนศึกษาวิจัยรูปแบบของการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 ที่ศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Center for Creative Leadership-CCL) ในสหรัฐอเมริกา โมเดลนี้ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานของสูตร 70:20:10 ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1. ประสบการณ์ 70% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงและงานภาคปฏิบัติ ที่ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากสถานการณ์จริง ความท้าทายและโอกาส ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกอบรมในงานโครงการและการมอบหมายงานที่ช่วยให้บุคคลสามารถใช้ความรู้และทักษะของตนในสภาพแวดล้อมที่ใช้งานได้จริง

2. การเรียนรู้ทางสังคม 20% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงาน ในส่วนนี้อาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการให้คำปรึกษา โครงการ กลุ่ม การอภิปราย และการให้ข้อเสนอแนะ

3. การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ 10% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้นี้ หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง ซึ่งโดยทั่วไปจะส่งผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หลักสูตร การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา ครอบคลุมการเรียนการสอนแบบห้องเรียนหรือ E-Learning แม้องค์ประกอบนี้จะเป็นส่วนเล็ก ๆ ของกระบวนการเรียนรู้ แต่ก็ยังมีบทบาทในการให้ความรู้พื้นฐานและแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประสบการณ์การทำงาน (70%) คือ องค์ประกอบนี้เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงและกิจกรรมการทำงานประจำวัน รวมถึงงานโครงการและการมอบหมายที่เปิดโอกาสให้บุคคลใช้ความรู้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และได้รับประสบการณ์จริง

สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานที่ทำหาย การได้รับเป้าหมายที่ยืดเยื้อหรือการทำงานเกี่ยวกับปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริงที่ต้องมีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เน้นการเรียนรู้โดยการทำและเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ

3.2 ปฏิสัมพันธ์และข้อเสนอแนะกับผู้อื่น (20%) คือ องค์ประกอบนี้เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การทำงานร่วมกันและข้อเสนอแนะมันเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาโค้ชและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด แสวงหาคำแนะนำและรับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ ซึ่งอาจรวมถึงการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา การฝึกสอน โครงการทีมและการเรียนรู้แบบเพื่อน การเรียนรู้จากประสบการณ์และมุมมองของผู้อื่น ช่วยให้บุคคลได้รับข้อมูลเชิงลึกขยายความคิดและเพิ่มทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร

3.3 หลักสูตรและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (10%) คือ องค์ประกอบนี้เน้นบทบาทของการเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา หลักสูตรและ E-Learning แม้ว่าส่วนนี้จะมีสัดส่วนที่น้อยกว่า แต่ก็ยังมีคุณค่าในการให้ความรู้พื้นฐานทฤษฎีกรอบและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการสามารถนำเสนอสภาพแวดล้อมที่มีโครงสร้างสำหรับการเรียนรู้แนวคิดใหม่ การได้รับทักษะเฉพาะทางและความเข้าใจทางทฤษฎี องค์ประกอบนี้มักจะรวมถึงการบรรยายการนำเสนอกรณีศึกษาการจำลองและการประเมิน

Jennings (2013) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา 70:20:10 เกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. 70% ของการเรียนรู้มาจากการประสบการณ์และงานในที่ทำงาน
2. 20% ของการเรียนรู้มาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การให้คำปรึกษา
3. 10% ของการเรียนรู้มาจากการฝึกอบรมหรือหลักสูตรอย่างเป็นทางการ

แนวคิดเบื้องหลังโมเดลนี้คือ การเรียนรู้และการพัฒนาไม่ควรจำกัดเฉพาะโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ แต่ควรรวมเข้ากับประสบการณ์การทำงานในชีวิตประจำวันและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

Northouse (2019) ให้ความหมายของแหล่งที่มาของการเรียนรู้ความเป็นผู้นำจากประสบการณ์ หมายถึง ช่องทางต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำความรู้และความสามารถ โดยการสะท้อนประสบการณ์ของตนเองและดึงบทเรียนที่มีความหมายจากพวกเขา

แหล่งข้อมูลเหล่านี้ให้ข้อมูลเชิงลึกบทเรียนและโอกาสในการเติบโตที่มีคุณค่าสำหรับผู้นำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ แหล่งเรียนรู้ความเป็นผู้นำทั่วไปจากประสบการณ์ มีดังนี้

1. การสะท้อนส่วนบุคคล: การสะท้อนประสบการณ์ส่วนตัวทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ช่วยให้ผู้นำได้รับความตระหนักในตนเอง ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา และเข้าใจผลกระทบของการกระทำของพวกเขาต่อผู้อื่น การสะท้อนตนเองนี้ช่วยให้ผู้นำพัฒนาความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำค่านิยมและความเชื่อของพวกเขา
2. สถานการณ์ที่ท้าทาย: การเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายหรือความทุกข์ยาก เปิดโอกาสให้ผู้นำได้แสดงความยืดหยุ่น ทักษะการแก้ปัญหาและความสามารถในการตัดสินใจ ประสบการณ์เหล่านี้นำเสนอบทเรียนที่มีค่าในการจัดการกับความคลุมเครือ การจัดการความขัดแย้ง และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
3. การให้คำปรึกษาและการฝึกสอน: การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์การให้คำปรึกษาหรือรับการฝึกสอนจากผู้นำที่มีประสบการณ์ สามารถให้คำแนะนำและข้อมูลเชิงลึกที่มีค่าได้ พี่เลี้ยงและโค้ชให้การสนับสนุน แบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญของพวกเขาและเสนอข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ช่วยให้ผู้นำทางสถานการณ์ที่ซับซ้อนและพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ
4. ข้อเสนอแนะและการประเมินผล: การได้รับข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้นำได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับจุดแข็งและพื้นที่สำหรับการปรับปรุงข้อเสนอแนะ สามารถรวบรวมผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินแบบ 360 องศา หรือการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการแสวงหาและรวมข้อเสนอแนะอย่างแข็งขัน ผู้นำสามารถเพิ่มความตระหนักในตนเองและทำการปรับปรุงตามเป้าหมาย
5. โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ: การเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาหรือหลักสูตรการศึกษา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้นำได้เรียนรู้ที่มีโครงสร้าง
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ภาคปฏิบัติสมาคมวิชาชีพและเครือข่าย: การมีส่วนร่วมกับสมาคมวิชาชีพเครือข่ายอุตสาหกรรมหรือชุมชนผู้นำช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมต่อกับเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันประสบการณ์และเรียนรู้จากข้อมูลเชิงลึกของผู้อื่น
7. ประสบการณ์ข้ามสายงานหรือข้ามวัฒนธรรม: การทำงานในทีมที่หลากหลาย การทำงานร่วมกับบุคคล จากหน้าที่หรือภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และการรับบทบาทข้ามสายงาน สามารถขยายมุมมองของผู้นำและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตขององค์กรที่ซับซ้อน ประสบการณ์เหล่านี้ส่งเสริมการปรับตัว ความฉลาดทางวัฒนธรรมและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

8. ผู้นำทางความคิดและวรรณกรรม: การมีส่วนร่วมกับผู้นำทางความคิดในด้านความเป็นผู้นำ การอ่านหนังสือบทความและเอกสารการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดมีส่วนช่วยในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลเชิงลึกแนวทางที่เป็นนวัตกรรมและกลยุทธ์ตามหลักฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของพวกเขา

9. สมาคมวิชาชีพและเครือข่าย: การมีส่วนร่วมกับสมาคมวิชาชีพเครือข่ายหรือชุมชน ช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมต่อกับเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันประสบการณ์และเรียนรู้จากข้อมูลเชิงลึกของผู้อื่น เป็นการมอบโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และการเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย

10. ประสบการณ์ข้ามสายงานหรือข้ามวัฒนธรรม: การทำงานในทีมที่หลากหลาย การทำงานร่วมกับบุคคลจากหน้าที่หรือภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและการรับบทบาทข้ามสายงานสามารถขยายมุมมองของผู้นำและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตขององค์กรที่ซับซ้อน ประสบการณ์เหล่านี้ส่งเสริมการปรับตัวความฉลาดทางวัฒนธรรมและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้เสนอตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 Learning Model ไว้ดังนี้

ตาราง 4 ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 Learning Model

| ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา<br>แบบ 70 % Learning by<br>Experience | รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Job Shadowing<br>การติดตามแม่แบบ                              | การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ                                                                                                                                                                                     |
| 2. Job Enlargement<br>การเพิ่มปริมาณงาน                          | เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีค่างานไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานมากขึ้น                                                                                                                                |
| 3. Job Enrichment<br>การเพิ่มค่างาน                              | การพัฒนาที่เน้นการออกแบบลักษณะงานโดยให้เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นการมอบหมายงานที่ยากหรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) และเกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identify) |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา<br>แบบ 70 % Learning by<br>Experience                | รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Project Assignment<br>การมอบหมายโครงการ                                      | เน้นการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ                                                                                                                                              |
| 6. Site Visit<br>การดูงานนอกสถานที่                                             | การให้บุคลากรไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่งเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7. On the Job Learning<br>การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง                          | การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ตัวอย่างเครื่องมือ<br>การพัฒนาการเรียนรู้จากผู้อื่น<br>(Learning by Others) 20% | รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Coaching<br>การสอนงาน                                                        | การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดีทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้นจนกระทั่งสามารถฝากให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) |

ตาราง 4 (ต่อ)

| ตัวอย่างเครื่องมือ<br>การพัฒนาการเรียนรู้จากผู้อื่น<br>(Learning by Others) 20% | รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Mentoring<br>การเป็นพี่เลี้ยง                                                | การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) จากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงานพร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้า ในสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการให้กำลังใจ เน้นเรื่องอารมณ์ความรู้สึก ของ Mentee (บุคคลที่ต้องดูแล) ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแนวทางการ พัฒนาแบบนี้ว่า “Buddy” |
| 3. Meeting<br>การประชุม                                                         | การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4. Counseling<br>การให้คำปรึกษา                                                 | การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กรโดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม                                                                                                                                                                                                                         |
| ตัวอย่างเครื่องมือการพัฒนา<br>แบบ Learning by<br>Education10%                   | รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1. Training<br>การฝึกอบรม                                                       | กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด                                                                                                                                       |
| 2. Self-Learning<br>การเรียนรู้ด้วยตนเอง                                        | การเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ตลอดเวลา                                                                                                                                                                                                                                                                     |

จากการศึกษาหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ดังนี้

ตาราง 5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

| หลักการพัฒนา                                             | วิธีการพัฒนา                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์<br>(Learning by Experience) 70% | 1. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing)<br>2. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)<br>3. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น<br>(Learning by Others) 20%        | 1. การสอนงาน (Coaching)<br>2. การประชุม (Meeting)                                                                            |
| การเรียนรู้จากโปรแกรม<br>(Learning by Courses) 10%       | 1. การฝึกอบรม (Classroom Training)                                                                                           |

จากตาราง 5 จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบการมอบหมายโครงการ การดูงานนอกสถานที่ 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน การประชุม 3) การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม

### 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทำได้หลายวิธี ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของประเด็นที่จะพัฒนาและบริบทของแต่ละหน่วยงาน ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษานั้น การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผลโดยตรงที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและบริบทพื้นที่วิจัย เพื่อกำหนดเป็นวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การสอนงาน 5) การประชุม 6) การฝึกอบรม โดยมีแนวคิดและหลักการดังนี้

#### 1. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ (Job Shadowing)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่า การติดตาม/สังเกตแม่แบบ คือ การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการให้ติดตาม หรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ

พัชรา วาณิชวสิน (2560) กล่าวว่า การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing) เป็นวิธีการมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการติดตาม สังเกต สอบถาม เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง

กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล (2565) กล่าวว่า การติดตามสังเกต (Job Shadowing) เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล เป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ หรือ Role Model ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ (Short-Term Experienced) ระยะเวลาตั้งแต่วันที่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตาม/เฝ้าสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนี้จะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเองหรือจะเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบ พบว่า เทคนิคดังกล่าวนี้มักจะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) หรือ การพัฒนาคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ Job Shadowing ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และ Job Shadowing ยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การติดตาม/สังเกตแม่แบบ คือ เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านการสังเกต พฤติกรรม ติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล ด้วยการสังเกต สอบถาม เรียนรู้ลักษณะการปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริง

## 2. การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) กล่าวถึงการมอบหมายโครงการว่า การมอบหมายโครงการแบบกลุ่มหรือเดี่ยวนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุยถึงจุดแข็งและจุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยนให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การพิจารณาคัดเลือกโครงการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์การ ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการนั้น หัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

2. การสำรวจความคิดเห็น ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงการที่จะมอบนั้นผู้ปฏิบัติอาจไม่ถนัดหรืออาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสในการสอบถามประเด็นที่สงสัย เพื่อให้ผู้มอบหมายเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อสรุปชื่อโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายและขอบเขตโครงการให้ชัดเจน

3. การจัดทำร่างโครงการ เป็นการให้ผู้รับมอบโครงการเขียนร่างแนวทางดำเนินการเสนอเพื่อสรุปความเข้าใจและการให้คำแนะนำที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบ โครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ การติดตามและประเมินผลโครงการ

4. การติดตามประเมินผลการจัดทำโครงการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามแผนตาม Action plan และแนะนำประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้แก่ผู้รับผิดชอบตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการจนสิ้นสุดโครงการ

กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล (2565) กล่าวว่า การมอบหมายโครงการเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นเดี่ยว ซึ่งการมอบหมายโครงการรายบุคคล เป็นการมอบหมายโครงการให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมาก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น และใช้ทรัพยากรไม่มากนัก แตกต่างกับการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม เป็นการมอบหมายโครงการให้กับบุคลากรหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันร่วมกันจัดทำโครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมถึงเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

สำนักงานพัฒนาบุคคล (2566) กล่าวว่า การมอบหมายโครงการเน้นการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว ไม่สามารถทำให้เสร็จภายในวันหรือสองวัน เป็นโครงการพิเศษที่บุคลากรจะต้องแยกตัวจากเดิมที่เคยปฏิบัติหรือเป็นโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่รับผิดชอบ โครงการทั่วไปหรือโครงการวิจัย)

สรุปได้ว่า การมอบหมายโครงการมีทั้งแบบกลุ่มและแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชากำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ เป็นโครงการที่นอกเหนือจากงานหรือโครงการประจำ เหมาะสำหรับการมอบหมายให้ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เน้นการมอบหมายโครงการพิเศษ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

### 3. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า การดูงานนอกสถานที่คือ การให้บุคลากรไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ

กลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม (2564) กล่าวว่า การดูงานนอกสถานที่ เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็น ประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก สามารถนำแนวคิดที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

สำนักงานพัฒนาบุคคล (2567) กล่าวว่า การดูงานนอกสถานที่ เน้นการดูระบบ และขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงานเพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นการดูการทำงานจริงในพื้นที่จริง ได้เรียนรู้ Best Practices ที่มีการปฏิบัติจริง เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก สามารถนำแนวคิดที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของตน จากองค์กรที่ได้รับยอมรับในเรื่องที่จะไปศึกษาเรียนรู้

### 4. การสอนงาน (Coaching)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า การสอนงาน คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่ง

บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมาจากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support)

ไววิทย์ แสงอสังการ (2559) กล่าวว่า การสอนงาน คือ กระบวนการที่การกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะ Coach หรือผู้สอนงาน คือบุคคลที่เป็นตัวการสำคัญในการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า การสอนงาน (Coaching) คือ เป็นวิธีการในการพัฒนาความรู้และฝึกทักษะการปฏิบัติของบุคคลโดยโค้ชหรือผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะ มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่โค้ชและเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ภายใต้อัมพันธ์ภาพที่ดีของโค้ชและผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติเป็นวิธีที่นำมาใช้กันมากในการฝึกทักษะของบุคคล เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

#### 5. การประชุม (Meeting)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า การประชุม คือ การเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการหารือหรือระดมความคิดเห็นกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) กล่าวว่า การเข้าร่วมประชุม (Meeting) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล (2565) กล่าวว่า การประชุมเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการพูดคุย ระดมความคิดเห็นของทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนาจึงมีบทบาทสำคัญมากในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนานำเสนอความคิดเห็นร่วมกัน การจัดประชุม/สัมมนาที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเน้นการประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่มหรือหารือเกี่ยวกับกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร โดยเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การประชุม/สัมมนาภายในส่วนราชการ ซึ่งหัวหน้างานสามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรได้ง่ายและไม่ยุ่งยาก

2. การประชุมสัมมนาภายนอกส่วนราชการ เป็นการประชุมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยสถาบัน องค์กร สมาคมภายนอก เป็นต้น เป็นการประชุม/สัมมนาผู้เข้าประชุมไม่มีส่วนร่วมมากนัก

สรุปได้ว่า การประชุม (Meeting) คือ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ การพูดคุย ระดมความคิดเห็นของทีมงาน ร่วมปรึกษาหารือ ชี้แจง อธิบาย เสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย เพื่อดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

#### 6. การฝึกอบรม (Classroom Training)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และความสามารถในการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด

กลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม (2564) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ สร้างความเข้าใจ พัฒนาทักษะและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งประโยชน์ของการฝึกอบรมคือ ช่วยส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ ส่งเสริมทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น

กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร (2566) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไป ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม (Classroom Training) คือ การถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### การพัฒนาโปรแกรม

#### 1. ความหมายของโปรแกรม

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล การรายงาน และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมิน

จะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

Borden (2017) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีโปรแกรม ไว้ว่า เป็นพื้นฐานตรรกะและความสัมพันธ์ที่คาดหวังระหว่างกิจกรรมของโปรแกรม ผลลัพธ์ระดับกลางและผลลัพธ์สุดท้ายของโปรแกรมการศึกษา เป็นกรอบในการออกแบบดำเนินการและประเมินผลหลักสูตรการศึกษา ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ทฤษฎีโปรแกรมมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทางวิชาการ

อนันดา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้ โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

กล่าวโดยสรุป โปรแกรม หมายถึง ขั้นตอนหรือแผนการในการกำหนดการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ มีระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็น พื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบโปรแกรมมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสมมีรูปแบบและวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Tyler (1949) กล่าวถึง องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย องค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ คือ

1. จุดมุ่งหมาย (Education purpose) ที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้
2. ประสบการณ์ (Education experience) ที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล
3. วิธีการจัดประสบการณ์ (Organization of Education experience) เพื่อให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การประเมินผล (Determination of what to Evaluate) เพื่อตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Taba (1962) ได้เสนอองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมไม่ว่าจะสร้างขึ้นในลักษณะใดย่อมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) จุดมุ่งหมาย 2) เนื้อหา 3) กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน และ 4) การประเมินผล

ยอตนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนา มืองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ มืองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา เอกสารประกอบโปรแกรมและการประเมินประสิทธิผลโปรแกรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล

ดังนั้น เพื่อการได้มาซึ่งองค์ประกอบโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ดังตาราง 6 มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

| องค์ประกอบของโปรแกรม    | Tyler (1949) | Taba (1962) | ยอตนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) | รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) | ความถี่ |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------|
| 1. วัตถุประสงค์         | ✓            | ✓           | ✓                             | ✓                        | ✓                         | 5       |
| 2. ประสพการณ์           | ✓            |             |                               |                          |                           | 1       |
| 3. วิธีการจัดประสพการณ์ | ✓            |             |                               |                          |                           | 1       |

ตาราง 6 (ต่อ)

| องค์ประกอบของโปรแกรม    | แหล่งอ้างอิง | Tyler (1949) | Taba (1962) | ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) | สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) | รังสรรค์ สุหารมย์ (2556) | ความถี่ |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| 4. เนื้อหา              |              |              | ✓           | ✓                              | ✓                        | ✓                        | 4       |
| 5. กิจกรรม              |              |              | ✓           |                                |                          |                          | 1       |
| 6. การวัดและประเมินผล   |              | ✓            | ✓           |                                | ✓                        | ✓                        | 4       |
| 7. วิสัยทัศน์           |              |              |             | ✓                              |                          |                          | 1       |
| 8. หลักการ              |              |              |             | ✓                              |                          | ✓                        | 2       |
| 9. วิธีการพัฒนา         |              |              |             | ✓                              | ✓                        | ✓                        | 3       |
| 10. โครงสร้าง           |              |              |             | ✓                              |                          |                          | 1       |
| 11. เอกสารประกอบโปรแกรม |              |              |             |                                |                          | ✓                        | 1       |

จากตาราง 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม มี 5 ขั้นตอน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
- ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม
- ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ขั้นที่ 7 การประเมินผล

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

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

Bensimon (2007) กำหนดวิธีการพัฒนาโปรแกรมว่าเป็นแนวทางที่มีโครงสร้างในการออกแบบและดำเนินโปรแกรมที่ปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำและความสามารถ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญหลายประการ รวมถึงการระบุความต้องการความเป็นผู้นำ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมโปรแกรม การประเมินประสิทธิภาพ

Anderson (2009) กำหนดวิธีการพัฒนาโปรแกรมว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักรและต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการระบุความต้องการขององค์กร การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น การดำเนินโครงการและการประเมินประสิทธิภาพ กระบวนการเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำในปัจจุบันขององค์กร รวมถึงการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากการประเมินนี้มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และโปรแกรมได้รับการออกแบบและพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ โปรแกรมอาจรวมถึงการฝึกอบรม การฝึกสอน การให้คำปรึกษาและการสนับสนุนรูปแบบอื่น ๆ เมื่อโปรแกรมได้รับการออกแบบแล้วจะมีการดำเนินการและผู้เข้าร่วมจะได้รับการสรรหาและฝึกอบรม การประเมินและข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องจะใช้เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของโปรแกรม

กนกอร สมปราษฎ์ (2548) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน
2. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด
4. การฝึกอบรมหรือโปรแกรมการพัฒนาต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
2. ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
3. ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
4. ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
5. ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมใน

ภาคสนามจริง

สมคิด บางโม (2554) ได้เสนอโปรแกรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานให้พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดไว้ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เมื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่า

จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่ใครเรื่องใด ขั้นตอนต่อมาจะต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น หลักสูตรในการฝึกอบรมต้องให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์กรและหน่วยงาน ซึ่งส่วนประกอบหลักของหลักสูตรฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 ชื่อหลักสูตร
- 2.2 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 2.3 ระยะเวลาฝึกอบรม
- 2.4 หัวข้อวิชาพร้อมกำหนดจำนวนชั่วโมง
- 2.5 คำอธิบายรายวิชาพอสังเขป
- 2.6 เทคนิคการฝึกอบรม
- 2.7 วิธีประเมินผล

3. การออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องเขียนเป็นโครงการอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

4. การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำโครงการที่ได้รับการอนุมัติมาดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการก่อนฝึกอบรม 2) ระยะฝึกอบรม 3) ระยะหลังการฝึกอบรม

5. การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการวัดและประเมินว่าการอบรมเป็นไปตามที่กำหนดไว้และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564) อธิบายถึงองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำ
3. การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ
4. การนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ 3) สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4) นำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ในพัฒนาภาวะผู้นำ 5) ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม

#### 4. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยสรุปความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการศึกษาความหมายของส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางการกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร กำกับดูแลบุคลากร คณะครูและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการ กำกับนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา ให้การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในวิธีการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร รวมทั้งการสร้างเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สนับสนุนการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพด้านผู้นำทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและดำเนินการตามกลยุทธ์ สร้างความร่วมมือและความมั่นใจในการส่งเสริมความเลิศทางวิชาการของนักเรียนและความสำเร็จขององค์กร

3. โปรแกรม หมายถึง ขั้นตอนหรือแผนการในการกำหนดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็น พื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

4. การพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ 3) สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4) นำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้ในพัฒนาภาวะผู้นำ 5) ประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล

## 5. การประเมินโปรแกรม

ผู้วิจัยได้ศึกษามาตรฐานการประเมินและหลักเกณฑ์การประเมินของนักวิชาการดังนี้

McMillan และ Schumacher (2001) ได้กล่าวว่าในปี 1981 คณะกรรมการด้านการประเมินผลทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลระบบแผนงานโครงการ ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการ มุ่งเน้นในผลการประเมินที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้
2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสม
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับ จริยธรรมและคำนึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผลกระทบ
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่า วิธีการใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริงใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง

Stufflebeam, Madaus และ Kellaghan (2002) และ American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE) (2014) ได้กล่าวถึง

องค์ประกอบสำคัญของการประเมินโปรแกรม ที่ผู้ประเมินจะต้องนำไปใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมก่อนการนำโปรแกรมไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards)
2. การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards)
3. การประเมินความถูกต้องของโปรแกรม (Accuracy Standards)
4. การประเมินความมีประโยชน์ของโปรแกรม (Utility Standards)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2555) ได้กล่าวถึงมาตรฐานของการประเมินสำหรับการประเมินเอกสารและโครงการทางการศึกษา จัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลา และมีผลต่อการนำไปใช้
2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิการผู้เกี่ยวข้องในการประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าจะนำการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards) มาใช้ในการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

**บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

### 1. สภาพทั่วไป

1.1 ที่ตั้ง ขนาด และอาณาเขต ที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตั้งอยู่บริเวณโรงเรียน ชุมชนบ้านไผ่ยังยงอุทิศ ถนนมิตรภาพ ตำบลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40110 อยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดขอนแก่น และห่างจากตัวจังหวัด

ระยะทาง 44 กิโลเมตร ตามเส้นทางหลวงหมายเลข 2 (ถนนมิตรภาพ) เนื้อที่ มีพื้นที่ประมาณ 497,327 ตารางกิโลเมตร หรือ 308,954 ไร่ อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอกุดรัง จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอแก้งค้อ จังหวัดชัยภูมิ

1.2 การปกครองและประชากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วยเขตบริการ 6 อำเภอ แบ่งเขตการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 ออกเป็นดังนี้

1.2.1 อำเภอบ้านไผ่ เทศบาล 2 แห่ง อบต. 9 แห่ง 113 หมู่บ้าน

1.2.2 อำเภอชนบท เทศบาล 2 แห่ง อบต. 7 แห่ง 78 หมู่บ้าน

1.2.3 อำเภอเปือยน้อย เทศบาล 2 แห่ง อบต. 2 แห่ง 32 หมู่บ้าน

1.2.4 อำเภอมีชัยบุรี เทศบาล 2 แห่ง อบต. 7 แห่ง 118 หมู่บ้าน

1.2.5 อำเภอบ้านแฮด เทศบาล 3 แห่ง อบต. 2 แห่ง 46 หมู่บ้าน

1.2.6 อำเภอโคกโพธิ์ไชย เทศบาล 4 แห่ง อบต. 1 แห่ง 40 หมู่บ้าน

1.3 ด้านการศึกษา/สถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา หน่วยงานที่จัดการศึกษา คือ

1.3.1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 208 โรงเรียน

1.3.2 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 12 โรงเรียน

1.3.3 โรงเรียนเทศบาล จำนวน 4 โรงเรียน

1.4 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จำนวน 2 โรงเรียน

1.5 สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา จำนวน 3 แห่ง คือ

1.5.1 วิทยาลัยการอาชีพบ้านไผ่ ตั้งอยู่บ้านสำโรง ตำบลหนองน้ำใส อำเภอบ้านไผ่

1.5.2 วิทยาลัยการอาชีพขอนแก่น ตั้งอยู่ตำบลชนบท อำเภอชนบท

1.5.3 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีขอนแก่น ตั้งอยู่ที่อำเภอมัญจาคีรี

1.6 ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตพื้นที่ 6 อำเภอ เปิดรับนักศึกษาที่ขาดโอกาสในสถานศึกษา ตั้งแต่ ป.6 ม.3 ม.6 และสายอาชีพหลักสูตรระยะสั้น

1.7 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดขอนแก่น ตั้งอยู่ที่ อำเภอบ้านไผ่

1.8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กระทรวงมหาดไทย ในพื้นที่ จำนวน 69 แห่ง

## 2. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 9 กลุ่ม 1 หน่วย ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. กลุ่มกฎหมายและคดี
10. หน่วยตรวจสอบภายใน

### 4. ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

- 4.1 กลุ่มงาน/หน่วยในสังกัด สพป. ขอนแก่นเขต 2 มี 10 กลุ่ม/หน่วย
- 4.2 สถานศึกษาในสังกัด 208 โรงเรียน
  - 4.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน) 148 โรงเรียน
  - 4.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 121-600 คน) 59 โรงเรียน
  - 4.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601-1,500 คน) 1 โรงเรียน
- 4.3 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 49 โรงเรียน
- 4.4 ศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา 23 ศูนย์เครือข่าย
- 4.5 นักเรียนในสังกัดทั้งหมด (ข้อมูล 25 มิ.ย. 2564) 20,311 คน
  - ระดับก่อนประถมศึกษา (อบ.1-อบ.3) 4,527 คน
  - ระดับประถมศึกษา 13,618 คน
  - ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 2,166 คน
- 4.6 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา/ลูกจ้าง ใน สพป. 79 คน
  - 4.6.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 คน
  - 4.6.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3 คน

4.6.3 ศึกษานิเทศก์ 18 คน

4.6.4 บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค (2) 43 คน

4.6.5 ลูกจ้างประจำ 1 คน

4.6.6 ลูกจ้างชั่วคราว 11 คน

4.6.7 พนักงานราชการ 2 คน

4.7 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 2186 คน

4.7.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน 156 คน

4.7.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 คน

4.7.3 ครูผู้สอน 2028 คน

## 5. นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีงบประมาณ

พ.ศ. 2565

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ จุดเน้น นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

วิสัยทัศน์

“สำนักงานคุณภาพ มุ่งสู่มาตรฐาน สืบสานวิถีความพอเพียง”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และสร้างความปลอดภัยทุกรูปแบบ
  2. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียน ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
  3. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม
  4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
  5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

6. พัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### ค่านิยมร่วม (SHARED VALUE)

“TEAM” เอกภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

T – True ความถูกต้อง

E – Efficiency มีประสิทธิภาพ

A – Accountability ความรับผิดชอบ

M – Moral มีคุณธรรม

#### วัฒนธรรมองค์กร

“สำนึกดี มีวินัย ใส่ใจคุณภาพงาน รักองค์กร”

#### เป้าหมายรวม

1. ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจมีภูมิคุ้มกันและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ
2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นของโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน
3. ประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู
5. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา จากนโยบายดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากร

วัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

#### 1. เป้าหมาย

ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษาได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำและรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

#### 2. ตัวชี้วัด

2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างภูมิคุ้มกัน พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามแบบใหม่ทุกรูปแบบ ร้อยละ 85

2.2 ร้อยละของสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ได้รับการพัฒนาการจัดการศึกษาตามบริบท ร้อยละ 80

2.3 ร้อยละของครู บุคลากรทางการศึกษาดำเนินการตามแนวทางในการจัดการภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบให้สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำรองรับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ร้อยละ 80

2.4 ร้อยละของสถานศึกษาที่มีแผน/มาตรการในการจัดการภัยพิบัติ ภัยคุกคามทุกรูปแบบ โรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ร้อยละ 80

2.5 ร้อยละของบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดระบบความปลอดภัยต่าง ๆ สามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดสู่โรงเรียนได้ ร้อยละ 80

#### 3. แนวทางการพัฒนา

3.1 สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาให้สามารถวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงและดำเนินการตามแนวทางในการจัดการภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ ให้สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

3.2 ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ รู้จักวิธีการป้องกันและแก้ไขเกี่ยวกับภัยคุกคาม ภัยจากยาเสพติด ความรุนแรง การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สินการค้ำมนุษย์

อาชญากรรมไซเบอร์ ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย

3.3 พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่มุ่งเสริมสร้างทักษะชีวิตและทักษะอาชีพให้แก่ผู้เรียน เพื่อรองรับภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ โรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

3.4 ส่งเสริม พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและด้านการเรียนรู้ด้วยตัวเองที่นำไปสู่ Digital Life & Learning รวมถึงความพร้อมของครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อความปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ภัยพิบัติและภัยคุกคาม

3.5 ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมและสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยในสถานศึกษา ให้ผู้เรียนมีความปลอดภัย มีความอบอุ่นและมีความสุขในสถานศึกษา

3.6 เสริมสร้างแนวทางการป้องกันและแก้ปัญหาจากภัยคุกคามทุกรูปแบบได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เช่น ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การแสดงออกที่ไม่เหมาะสม พฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกผู้อื่น (Bully) ความรุนแรงในสถานศึกษา การล่วงละเมิดทางเพศ และยาเสพติด โดยความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย

3.7 พัฒนาระบบและรูปแบบการป้องกันภัยทุกรูปแบบ รวมทั้งเสริมสร้างสวัสดิการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภัยที่เกิดจากความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

#### 1. เป้าหมาย

- 1.1 เด็กปฐมวัยได้เข้าเรียนทุกคนมีพัฒนาการสมวัย
- 1.2 ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค
- 1.3 ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
- 1.4 เด็กกลุ่มเสี่ยงที่จะออกจากระบบการศึกษา เด็กตกหล่น และเด็กออกกลางคันได้รับการช่วยเหลือให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.5 เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

#### 2. ตัวชี้วัด

- 2.1 อัตราการเข้าเรียนสุทธิตามระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 70
- 2.2 จำนวนผู้เรียนที่เป็นผู้พิการผู้ด้อยโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาและการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมตามความจำเป็น

### 2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน

ร้อยละ 20

### 2.4 จำนวนผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและ

ความสามารถ (วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ทักษะศิลป์ นาฏศิลป์ ดนตรี กีฬา)

### 3. แนวทางการพัฒนา

3.1 สร้างโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาระดับปฐมวัยอย่างเสมอภาค โดยการค้นหา เฝ้าระวัง ติดตามและช่วยเหลือเด็กปฐมวัย (3-5 ปี) ทุกคนให้ได้รับการดูแลและส่งเสริมพัฒนาการจากสถานศึกษาระดับปฐมวัยที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ

3.2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการศึกษาตามขีดความสามารถของผู้เรียน ความถนัดและศักยภาพของแต่ละบุคคล วางรากฐานการศึกษาเพื่ออาชีพ

3.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาดำเนินการค้นหา เฝ้าระวัง ติดตามและประสานช่วยเหลือประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่นอกระบบการศึกษาให้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และสนับสนุนให้ข้อมูลองค์ความรู้และแนวทาง/วิธีการ/เครื่องมือ ที่จำเป็นในการป้องกันนักเรียนออกจากระบบการศึกษา

3.4 พัฒนารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษาสำหรับคนพิการ การวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของเด็กพิการและเด็กด้อยโอกาส

3.5 ส่งเสริม พัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างโอกาสทางการศึกษา

3.6 ระดมการมีส่วนร่วมของสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

#### 1. เป้าหมาย

1.1 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

1.2 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับศักยภาพให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

1.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ มีความพร้อมทั้งทางด้านวิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพ มีจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู

1.4. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยเฉพาะ SDG เป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่มีคุณภาพ และสร้างเสริมคุณภาพ ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. ตัวชี้วัด

- 2.1 ร้อยละของผู้เรียนปฐมวัยมีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ร้อยละ 80
- 2.2 ร้อยละของผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ระดับดีขึ้นไป ร้อยละ 90
- 2.3 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 80
- 2.4 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ร้อยละ 40
- 2.5 ร้อยละของครูสอนภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้รับการพัฒนาและยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละ 90
- 2.6 ร้อยละของสถานศึกษาที่สอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้รับการเตรียมความพร้อม (ด้านการอ่าน คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์) ในการประเมินระดับนานาชาติตามโครงการ PISA ร้อยละ 70
- 2.7 ร้อยละของสถานศึกษาที่สามารถจัดการเรียนการสอนตามพหุปัญญา ร้อยละ 10
- 2.8 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการคัดกรองเพื่อพัฒนาพหุปัญญารายบุคคล ร้อยละ 10

## 3. แนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นของโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างครบถ้วน เป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัวสู่การปฏิบัติ

3.2 พัฒนาผู้เรียนตามแนวทางพหุปัญญา (Multiple Intelligences)

3.3 พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง นวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัลและภาษาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำมีทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

3.4 ส่งเสริมพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่นำไปสู่ Digital Life & Learning

3.5 ดำเนินการคัดกรอง/วัดความสามารถและความถนัดของผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับศักยภาพและส่งเสริมขีดความสามารถตามศักยภาพ

คุณภาพครู

3.6 ส่งเสริมให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้แบบ Active Learning/Co-creationให้กับผู้เรียนในทุกระดับชั้น

3.7 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียน การสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงมีความรู้และทักษะในสังคมยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) มีแรงจูงใจในความเป็นครูมืออาชีพ

3.8 ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาตนเองทาง วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนารายบุคคล ส่งเสริมการทดสอบสมรรถนะรายสาขาในระดับสูง ตามมาตรฐานนานาชาติของครู มีจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู

หลักสูตรและอื่น ๆ

3.9 พัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย หลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษาบนฐานของสามโมทัศน์หลัก คือ Career Education, Competency Building, Creative Education

3.10 ส่งเสริม สนับสนุนการวัดประเมินผลเพื่อการเรียนรู้ (Assessment for Learning) ที่สอดคล้องกับสภาพบริบทของสถานศึกษา โดยให้มีรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย เช่น การทดสอบด้วยข้อสอบปรนัยและอัตนัย การประเมินภาคปฏิบัติ (Performance-based Assessment) และการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) เป็นต้น

3.11 เพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาและบูรณาการอย่างยั่งยืนในการจัดการ เรียนรวม

3.12 พัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการศึกษาของผู้เรียนรวมทั้งดำเนินการให้มีการขยายผล

3.13 สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผ่านแพลตฟอร์มด้านการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ

3.14 บูรณาการการศึกษาเพื่อการศึกษาต่อด้านอาชีพและการประกอบอาชีพ หรือการมีงานทำตามความต้องการและความถนัดของผู้เรียน

3.15 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาปฐมวัยตามมาตรฐานการพัฒนา เด็กปฐมวัยแห่งชาติ

3.16 สนับสนุนการปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูสายสามัญ ปฐมวัย การศึกษาพิเศษ การศึกษาตามอัธยาศัยให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่สนับสนุนการพัฒนาระบบและ กระบวนการบริหารจัดการกระบวนการ ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและระบบการนิเทศการศึกษาและ การสอนงานของครูที่เลี้ยงในสถานศึกษา

3.17 เสริมสร้างความเข้มแข็งศูนย์พัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อความเป็นเลิศ (HCEC) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการพัฒนาศักยภาพบุคคลสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

#### 1. เป้าหมาย

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษามีการนำข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สถานศึกษาและพื้นที่นวัตกรรมได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความ คล่องตัวและเอื้อต่อการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริบท

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษามีการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านงบประมาณและบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการบริหาร จัดการและการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบท

#### 2. ตัวชี้วัด

2.1 ร้อยละของหน่วยงานและสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่เป็นดิจิทัล ร้อยละ 80

2.2 สัดส่วนของเวลาของครูในการจัดการเรียนการสอนต่องานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน สัดส่วน 3 : 2

2.3 ร้อยละของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในเขตพื้นที่ลักษณะ พิเศษและเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามบริบทพื้นที่ ร้อยละ 80

2.4 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัด สพฐ. ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ร้อยละ 80

2.5 ร้อยละของโครงการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามค่าเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ร้อยละ 10

### 3. แนวทางการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง (Big Data) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของนักเรียนและผู้รับบริการทุกประเภท รวมทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อปรับปรุงการบริการกระบวนการงาน ตลอดจนการพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการทั้งในภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้ โดยสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลกลางของหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัยในทุกมิติ

3.2 พัฒนาและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาสำหรับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก

3.3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทุกระดับ การพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษาและพื้นที่นวัตกรรม

3.4 สนับสนุนการจัดทำมาตรฐานสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

3.5 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทุกด้านให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

3.6 พัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่เมือง โรงเรียนคุณภาพของชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ ให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

3.7 บริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

3.8 ส่งเสริมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะและพื้นที่พิเศษ อาทิ โรงเรียนในโครงการพระราชดำริ โรงเรียนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

3.9 สนับสนุนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้เป็นต้นแบบการพัฒนาวัตกรรมการศึกษาและการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.10 พัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาและส่งเสริมให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในระบบประกันคุณภาพการบริหารจัดการ

3.11 จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านการศึกษาในการขับเคลื่อนนโยบายตามความต้องการและจำเป็นของผู้เรียนและสถานศึกษาในบริบทของแต่ละพื้นที่และ

กระจายอำนาจการบริหารและงบประมาณไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยลดกิจกรรมที่ดำเนินการจากส่วนกลาง เน้นกำกับทิศทางและติดตามประเมินผล

3.12 สนับสนุนให้มีการปรับอัตราเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานให้เหมาะสม

3.13 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.14 พัฒนาบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการวางกลยุทธ์องค์กร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและการสร้างสุขในองค์กรและพัฒนาบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความเชื่อมโยงจากนโยบายสู่การปฏิบัติ วัฒนธรรมการให้บริการ และการสร้างเครือข่ายการทำงานและให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ มาตรฐานตำแหน่งและ วิทยฐานะ

3.15 บริหารอัตรากำลังในสถานศึกษา เพื่อลดภาระงานอื่นของครูที่ไม่ใช่ การสอนและบริหารอัตรากำลังในสำนักงานทุกระดับให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อส่งเสริมการพัฒนา คุณภาพการศึกษา

3.16 พัฒนาระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยให้บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

3.17 เพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.18 บูรณาการระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาในเชิง นโยบาย Agenda-based และ Area-based ระดับคลัสเตอร์ (Cluster) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

3.19 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และจัดการศึกษาร่วมกันของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและองค์กรอื่น ๆ โดยเพิ่มบทบาทและกรอบภารกิจที่ตอบสนองต่อนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการมากขึ้น

ดังนั้น จากการศึกษาข้อมูลนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และ ตัวชี้วัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ภายในแผนปฏิบัติงานประจำปี การศึกษา 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมี ความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับ ประชากรวัยเรียนทุกคน กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการศึกษา ส่วนทิศทางการพัฒนาการศึกษาจากนโยบาย 6 ด้าน 4 กลยุทธ์ ซึ่งในกลยุทธ์ที่ 3 ข้อที่ 3 ที่นำเสนอไว้ว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ มีความพร้อมทั้งทางด้านวิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพ มีจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มุ่งหวังสร้างและพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่กับการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อการพัฒนาจัดการศึกษา พัฒนาสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนตามแนวนโยบาย 6 ด้าน 4 กลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประสบผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กรรณิกา นาคคำ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้ 1. รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู 4) การส่งเสริมพัฒนานักเรียน 5) การบริหารจัดการสถานศึกษา 6) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 7) การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน และ 8) การจัดโปรแกรมสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษและประกอบด้วย 57 ตัวบ่งชี้ 2. การประเมินรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบมีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

รักชิต สุทธิพงษ์ (2560) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำในการริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู องค์ประกอบที่ 4 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสอนของครู และองค์ประกอบที่ 5 จัดบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน

วัลลภ ปุยสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ จำนวน 3 ด้านและ 11 ตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดพันธกิจ จำนวน 3 ตัวชี้วัด 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัดและ 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน จำนวน 4 ตัวชี้วัด ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3. โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีองค์ประกอบดังนี้คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนาและการประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการจึงออกแบบเนื้อหาของโปรแกรมโดยเน้นเนื้อหาตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีความต้องการอันดับแรก คือ ด้านการกำหนดพันธกิจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน วิธีการพัฒนาคือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครูและ  
ด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความ  
เชี่ยวชาญของบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบและด้านแบบแผนทางความคิด  
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมคือ ด้านการพูดคุยสะท้อน  
พฤติกรรมครูและด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิชา วิชาชัย (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยมี  
จุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น  
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า  
1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 4 ด้านอยู่ในระดับ  
ปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ส่วนสภาพที่  
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการนิเทศการสอนความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ความต้องการ  
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ด้านการนิเทศการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนและ  
ด้านการกำหนดพันธกิจ 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่  
1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผลติดตามผลเนื้อหา  
ภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ 1. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน  
2. การกำหนดพันธกิจ 3. การนิเทศการสอนและ 4. การบริหารหลักสูตร มีผลการประเมิน  
ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด

กิงกาญจน์ สุขสำราญ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม อำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของ ครูจำแนกตามระดับการศึกษาและขนาดโรงเรียน ในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการจัดหลักสูตร และการสอน ด้านการกำกับติดตาม ความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการนิเทศการสอน ด้านการ ส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอนและด้านการกำหนดพันธกิจ ตามลำดับ 2. ผลการ เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอ ปลวกแดง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอ ปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียน การสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณรัชรา กำนจกร (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ ประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่ พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา ใช้การวิจัยแบบผสมผสานซึ่งแบ่งออกเป็นสามขั้นตอน ระยะที่ 1 ศึกษา องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ประเมินตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และครู 750 คน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งได้มาจากเทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาและประเมินผลโปรแกรม

โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัด แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินผลโครงการ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดและความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ได้รับการจัดอันดับจากสูงไปต่ำ คือ มีวิสัยทัศน์ การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพครู การจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ และการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้และวัฒนธรรมตามลำดับ และ 3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาประกอบด้วย 5 โมดูลและ 25 โมดูลย่อย 4) วิธีการพัฒนา และกิจกรรม ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้และการปฏิบัติ 5) การประเมินโปรแกรม

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Mbatha (2009) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและผลกระทบที่มีต่อผลการเรียนของนักเรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยม ที่สุ่มแบบเจาะจง พบว่า มีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายวิชาการระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและการอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมภายในสถานศึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปีและจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษา

Spence-Ariemma (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของคณะผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายวิชาการ การศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมการวิจัยก่อนหน้านี้ โดยการตรวจสอบการรับรู้ด้านพฤติกรรมของคณะผู้บริหารระดับกลางฝ่ายวิชาการ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดประสงค์ของการศึกษานี้มี 3 ด้าน 1) เพื่อตรวจสอบภายในและความแตกต่างของแต่ละคน เช่น จำนวนปีของประสบการณ์การทำงาน การได้รับหนังสือรับรองทางวิชาการระดับสูงสุด เพศและอายุ ซึ่งเป็นส่วนในการพิจารณาพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ 2) เพื่อตรวจสอบความแปรปรวนและความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับลักษณะพฤติกรรมของ

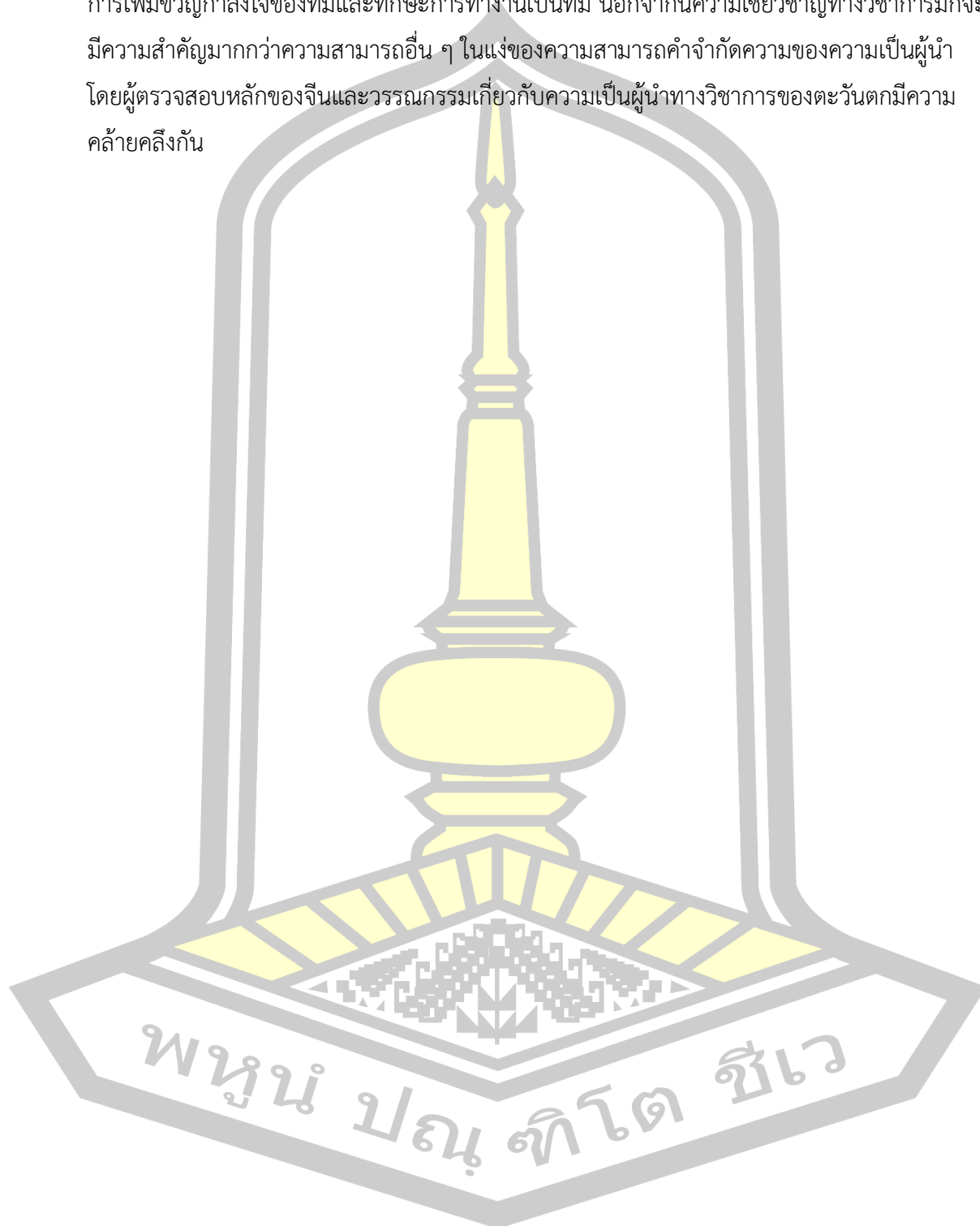
นักวิชาการที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ 3) สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำทางวิชาการและยั่งยืน สาเหตุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ที่สอนเต็มเวลา จำนวน 92 คน แตกต่างกันไปตามอายุ การศึกษา ประสบการณ์ รับผิดชอบภาระหน้าที่ได้เต็มเวลาและในระดับ การศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีพบความแตกต่างที่สำคัญบนพื้นฐานของอายุ เพศ ประสบการณ์ ประสบการณ์ด้านการกำกับดูแลในภาระงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีความแตกต่างในค่าเฉลี่ย ของรายการพฤติกรรมข้างต้นมีผลต่อประสิทธิภาพผลความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำและทักษะด้านวิชาการ เป็นพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกัน

Karadag (2017) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับกระบวนการ เป็นผู้นำทางวิชาการ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำ ทางวิชาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถของความเป็นผู้นำทางวิชาการ แนวทางที่กำหนด โดยผู้นำทางวิชาการในการจัดการกระบวนการขององค์กร การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้เข้าร่วม การศึกษาประกอบด้วยผู้จัดการอาวุโส 13 คน จากตำแหน่งต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยในตุรกี โดยวิธีการ สุ่มตัวอย่างแบบแปรผันสูงสุด ในการรวบรวมข้อมูลใช้แบบจำลองการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมการศึกษาได้แบ่งงานโดยเน้นบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการ ออกเป็นสามกลุ่ม ได้แก่ งานราชการ งานเกี่ยวกับผู้สอนและงานการศึกษา

Karaferye (2017) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักวิชาการ ที่มีต่อหลักสูตรการจัดการวิชาการและความเป็นผู้นำ พบว่า ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์เกิดการแข่งขัน ด้านความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีความต้องการโปรแกรม การจัดการด้านวิชาการและความเป็นผู้นำเพิ่มมากขึ้น สถาบัน HEIs มีการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ และโปรแกรมความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานและความเป็นมืออาชีพของ นักวิชาการด้านทักษะในการจัดการฝ่ายวิชาการ การจัดการทีมวิจัยหรือโครงการ การมีส่วนร่วม ในการศึกษาเป็นไปโดยสมัครใจและใช้แบบฟอร์มการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูล การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่สะดวก มีการใช้วิธีการเข้าถึงผู้เข้าร่วมและทำการวิเคราะห์เนื้อหาในการ วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยโปรแกรมการพัฒนา (PD) มีประโยชน์ต่องานด้านการศึกษา การจัดการและความเป็นผู้นำ

Yue และคณะ (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้วิจัยหลักเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพในสถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัยของจีน พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันบทบาท ของความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญมากขึ้น ในปัจจุบันจีนมุ่งมั่นที่จะสร้างมหาวิทยาลัย ระดับโลกและสถาบันวิจัยขั้นสูง ในขณะที่ความเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า คำจำกัดความของความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ

การกำหนดทิศทาง ทักษะทางสังคม ทักษะทางวิชาการ การจัดการความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม การเพิ่มขวัญกำลังใจของทีมและทักษะการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ความเชี่ยวชาญทางวิชาการมักจะมีความสำคัญมากกว่าความสามารถอื่น ๆ ในแง่ของความสามารถคำจำกัดความของความเป็นผู้นำ โดยผู้ตรวจสอบหลักของจีนและวรรณกรรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของตะวันตกมีความคล้ายคลึงกัน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงโดยภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

การดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2  
ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2  
มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุป วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทาง  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้องค์ประกอบ  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน  
ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2  
จาก 208 โรงเรียน จำนวน 2,184 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 24 คน  
และครูผู้สอน 303 คน รวมทั้งสิ้น 327 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ  
ดังนี้

1.2.1 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบจากตารางเครซี่และมอร์แกน  
(บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ได้กลุ่มตัวอย่าง 327 คน

1.2.2 สุ่มแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาด  
ของสถานศึกษา และคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ  
แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) รายละเอียดดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

| ขนาดของ<br>สถานศึกษา | กลุ่มประชากร |                        |           | กลุ่มตัวอย่าง |                        |           |
|----------------------|--------------|------------------------|-----------|---------------|------------------------|-----------|
|                      | สถานศึกษา    | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | ครูผู้สอน | สถานศึกษา     | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | ครูผู้สอน |
| เล็ก                 | 148          | 96                     | 969       | 97            | 14                     | 145       |
| กลาง                 | 59           | 59                     | 1012      | 38            | 9                      | 151       |
| ใหญ่                 | 1            | 1                      | 47        | 1             | 1                      | 7         |
| รวม                  | 208          | 156                    | 2,028     | 136           | 24                     | 303       |
|                      |              | 2,184                  |           |               | 327                    |           |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา นำข้อค้นพบที่ได้มาทำการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Congruence) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่ามีข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์หรือมีความตรงหรือสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ จำนวน 35 ข้อ จากทั้งหมด 35 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา 1.00 โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

+1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพัฒนาให้เห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษาหรืออาจารย์ในระดับอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางด้านการวิจัยหรือการวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน คือ

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ เรือนนระการ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาสถิติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน คือ

อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม วุฒิการศึกษาการศึกษาศุภบัณฑิต การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มี  
วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

3.1 ดร.พรสมบัติ ศรีไสย ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการ  
พิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านแวงใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3.2 ดร.กิริพงษ์ ผาภูมิ ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านหนองสะแบงหนองโน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3.3 ดร.วัชร คงแสนคำ ตำแหน่งผู้อำนวยการ  
พิเศษ โรงเรียนแวงใหญ่วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว  
นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับ (Try Out) ผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2 จำนวน 30 คน

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ  
โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total  
Correlation) แบบสอบถาม จำนวน 35 ข้อ สภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total  
Correlation) ตั้งแต่ 0.43 ถึง 0.90 แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สภาพที่  
พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.41 ถึง 0.94 แบบสอบถาม  
มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2.7 จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก  
กลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการบันทึกขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจาก  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบ  
แบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามเสนอผู้อำนวยการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ  
แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสานขอความร่วมมือจาก กลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยนำส่งแบบสอบถามในรูปแบบ เอกสารด้วยตนเองและทาง google form โดยผู้วิจัยทำการติดตามข้อมูลและนัดหมายขอรับเอกสาร คืนภายใน 2 สัปดาห์

#### 4. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดการกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.1.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของ การตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

##### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 นำข้อมูลตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ

4.2.2 นำข้อมูลตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1) ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ต่อไปนี้

|         |                                                          |             |
|---------|----------------------------------------------------------|-------------|
| 5 คะแนน | มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด ให้ค่าคะแนน  |             |
|         | มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก                    | ให้ค่าคะแนน |
|         | มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง ให้ค่าคะแนน    |             |
|         | มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย                   | ให้ค่าคะแนน |
|         | มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ให้ค่าคะแนน |             |

2) นำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีการแปลความหมาย ดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์มาก

2.51–3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1.00–1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัยและใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐานดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

5.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach)

ขั้นตอนที่ 3 นำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

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

D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)  
จำนวน 3 คน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลด้านการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ  
โดยได้รับการรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ประกอบด้วย

1.1.1 นางพูนทรัพย์ โยธา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.1.2 นายพิเชษฐ์ เชื้อทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเหล่าเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARDS)  
และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่

ดร.สมใจ มณีวงษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
บ้านไผ่ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง  
ให้ครอบคลุมขอบข่ายวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการตามองค์ประกอบ ซึ่งแบบสัมภาษณ์  
มีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทาง  
วิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

## 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

- 2.2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ครอบคลุมวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 2.2.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 3 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูลโดยละเอียด

## 4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อรับคำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

4.2 นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรม

4.3 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

5. ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานุศิษย์ และอาจารย์มหาวิทยาลัย ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ได้แก่

5.1.1 นางสาวจิตรา ดวงจิตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านไผ่กิ่งยางอุทิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5.1.2 นายชาติมงคล เล่นคำมี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเมืองเพีย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5.2 ศิษยานุศิษย์ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน ได้แก่

5.2.1 ดร.คุณาพร วรรณศิลป์ ตำแหน่ง ศิษยานุศิษย์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5.2.2 ดร.วรวิทย์ คุณประทุม ตำแหน่ง ศิษยานุศิษย์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

5.3 อาจารย์ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน คือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

6. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบบประเมินประกอบด้วย ช่องระดับคะแนนตามความคิดเห็นด้านความเหมาะสมของการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด  
จากนั้นดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์  
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐานดังนี้

##### 7.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของคะแนน

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

$n$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

##### 7.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x$  แทน ผลรวมของเลขคณิตในกลุ่มทั้งหมด

$\sum x^2$  แทน ผลรวมของเลขคณิตแต่ละตัวกำลังสอง

#### บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

|                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| $\bar{X}$        | แทน ค่าเฉลี่ย                  |
| S.D.             | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน       |
| N                | แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง         |
| D                | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน      |
| I                | แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ |
| $PNI_{modified}$ | แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  |

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 2

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ  
แบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 327 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร  
สถานศึกษา 24 คน ครูผู้สอน 303 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
ผู้ตอบแบบประเมิน

| ขนาดของ<br>สถานศึกษา | กลุ่มประชากร |                        |           | กลุ่มตัวอย่าง |                        |           |
|----------------------|--------------|------------------------|-----------|---------------|------------------------|-----------|
|                      | สถานศึกษา    | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | ครูผู้สอน | สถานศึกษา     | ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | ครูผู้สอน |
| เล็ก                 | 148          | 96                     | 969       | 97            | 14                     | 145       |
| กลาง                 | 59           | 59                     | 1012      | 38            | 9                      | 151       |
| ใหญ่                 | 1            | 1                      | 47        | 1             | 1                      | 7         |
| รวม                  | 208          | 156                    | 2028      | 136           | 24                     | 303       |
|                      |              | 2184                   |           |               | 327                    |           |

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 24 คน  
คิดเป็นร้อยละ 7.33 และครูผู้สอน จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 92.67 แยกตามขนาดสถานศึกษา  
ขนาดใหญ่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45 ขนาดกลาง จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 48.93  
และขนาดเล็ก จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 48.62

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีรายละเอียดดังปรากฏในตาราง 9 ถึง ตาราง 12

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

| องค์ประกอบ<br>ของ<br>ภาวะผู้นำทาง<br>วิชาการ      | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | ดัชนีความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น<br>( $PNI_{modified}$ ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|---------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนินงาน |                                                        |                                    |
| 1. ด้านการมี<br>วิสัยทัศน์                        | 2.62         | 0.67 | ปานกลาง               | 4.78              | 0.45 | มากที่สุด             | 0.824                                                  | 3                                  |
| 2. ด้านการ<br>จัดการหลักสูตร<br>และการสอน         | 2.59         | 0.77 | ปานกลาง               | 4.81              | 0.44 | มากที่สุด             | 0.857                                                  | 2                                  |
| 3. ด้านการ<br>นิเทศและ<br>ประเมินผลด้าน<br>การสอน | 2.43         | 0.64 | น้อย                  | 4.84              | 0.43 | มากที่สุด             | 0.992                                                  | 1                                  |
| ค่าเฉลี่ย                                         | 2.54         | 0.69 | ปานกลาง               | 4.81              | 0.44 | มากที่สุด             |                                                        |                                    |

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ ) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.59$ ) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) ด้านการนิเทศและ

ประเมินผลด้านการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ ) เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.992$ ) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.857$ ) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.824$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์

| การมีวิสัยทัศน์                                                                                                                   | สภาพปัจจุบัน |      |                           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                           | ดัชนีความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น<br>( $PNI_{\text{modified}}$ ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|---------------------------|-------------------|------|---------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนิน<br>งาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนิน<br>งาน |                                                               |                                    |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>วางแผนและกำหนดเป้าหมาย<br>ในการปฏิบัติงาน                                                                | 2.82         | 0.79 | ปานกลาง                   | 4.80              | 0.41 | มากที่สุด                 | 0.702                                                         | 9                                  |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด<br>ทิศทางและเป้าหมายในการ<br>สร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของ<br>โรงเรียน                                   | 2.85         | 0.65 | ปานกลาง                   | 4.78              | 0.45 | มากที่สุด                 | 0.677                                                         | 11                                 |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ตั้งเป้าหมายระยะยาวของ<br>องค์กรอย่างชัดเจน                                                              | 2.44         | 0.66 | น้อย                      | 4.79              | 0.45 | มากที่สุด                 | 0.963                                                         | 1                                  |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>สามารถดำเนินงานตาม<br>เป้าประสงค์ (Organization<br>Goals) ตามที่องค์กรต้องการ<br>ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ | 2.83         | 0.59 | ปานกลาง                   | 4.76              | 0.47 | มากที่สุด                 | 0.682                                                         | 10                                 |

ตาราง 10 (ต่อ)

| การมีวิสัยทัศน์                                                                                           | สภาพปัจจุบัน |      |                           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                           | ดัชนีความต้องการ<br>จำเป็น<br>(PNI <sub>modified</sub> ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|---------------------------|-------------------|------|---------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                           | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนิน<br>งาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนิน<br>งาน |                                                          |                                    |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มี<br>วิสัยทัศน์                                       | 2.55         | 0.67 | ปานกลาง                   | 4.78              | 0.45 | มากที่สุด                 | 0.875                                                    | 5                                  |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด<br>กรอบการทำงานที่จะนำไปสู่<br>การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ<br>องค์กร            | 2.52         | 0.68 | ปานกลาง                   | 4.81              | 0.48 | มากที่สุด                 | 0.909                                                    | 4                                  |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้<br>บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้                    | 2.59         | 0.66 | ปานกลาง                   | 4.82              | 0.44 | มากที่สุด                 | 0.861                                                    | 7                                  |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์<br>สภาพการณ์ทั้งภายในและ<br>ภายนอกองค์กร                | 2.41         | 0.64 | น้อย                      | 4.73              | 0.47 | มากที่สุด                 | 0.962                                                    | 2                                  |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ปรับปรุงแก้ไขการบริหารงาน<br>เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์                         | 2.45         | 0.67 | น้อย                      | 4.75              | 0.46 | มากที่สุด                 | 0.939                                                    | 3                                  |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรใน<br>โรงเรียนได้รับทราบ                             | 2.77         | 0.71 | ปานกลาง                   | 4.76              | 0.47 | มากที่สุด                 | 0.718                                                    | 8                                  |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>โน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรใน<br>โรงเรียนร่วมดำเนินงานตาม<br>วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ | 2.54         | 0.63 | ปานกลาง                   | 4.76              | 0.47 | มากที่สุด                 | 0.874                                                    | 6                                  |
| โดยรวม                                                                                                    | 2.62         | 0.67 | ปานกลาง                   | 4.78              | 0.45 | มากที่สุด                 |                                                          |                                    |

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหาร สถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายในการสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.85$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 2.41$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.82$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 4.73$ ) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อที่ 3. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการขยายตัวขององค์กร อย่างชัดเจน ( $PNI_{modified} = 0.963$ ) ลำดับที่ 2 ข้อที่ 8. ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูลและ วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $PNI_{modified} = 0.962$ ) และลำดับที่ 3 ข้อที่ 9. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 0.939$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

| การจัดการหลักสูตร และการสอน                                                | สภาพปัจจุบัน |      |                     | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                     | ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) | ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|------|---------------------|-------------------|------|---------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                            | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ ดำเนิน งาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ การดำเนิน งาน |                                               |                           |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงการบริหารจัดการโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา | 2.68         | 0.82 | ปานกลาง             | 4.81              | 0.44 | มากที่สุด           | 0.795                                         | 10                        |
|                                                                            |              |      |                     |                   |      |                     |                                               |                           |

ตาราง 11 (ต่อ)

| การจัดการหลักสูตร<br>และการสอน                                                                                                                                                               | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | ดัชนีความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น<br>(PNI <sub>modified</sub> ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                              | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนินงาน |                                                              |                                    |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้ง<br>คณะกรรมการ ในการ<br>ดำเนินการบริหารจัดการ<br>หลักสูตรและการสอน                                                                                              | 2.56         | 0.82 | ปานกลาง               | 4.80              | 0.41 | มากที่สุด             | 0.875                                                        | 6                                  |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>จัดระบบข้อมูลโรงเรียนเพื่อใช้<br>เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการ<br>บริหารหลักสูตร                                                                                         | 2.65         | 0.78 | ปานกลาง               | 4.82              | 0.45 | มากที่สุด             | 0.819                                                        | 9                                  |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับ<br>ความร่วมมือในการบริหาร<br>จัดการหลักสูตรจากบุคลากร<br>หลายฝ่ายทั้งภายในและ<br>ภายนอกสถานศึกษา                                                                 | 2.63         | 0.74 | ปานกลาง               | 4.79              | 0.43 | มากที่สุด             | 0.821                                                        | 8                                  |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจ<br>การบริหารหลักสูตร<br>สถานศึกษาอย่างชัดเจนและ<br>ถูกต้อง                                                                                                       | 2.58         | 0.77 | ปานกลาง               | 4.78              | 0.46 | มากที่สุด             | 0.853                                                        | 7                                  |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่<br>ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูล<br>การนำหลักสูตรไปใช้ใน<br>กระบวนการดำเนินงานและ<br>กิจกรรมต่าง ๆ ในจัดการเรียน<br>การสอนเพื่อให้บรรลุ<br>จุดมุ่งหมายของหลักสูตร | 2.48         | 0.74 | ปานกลาง               | 4.81              | 0.42 | มากที่สุด             | 0.939                                                        | 3                                  |

ตาราง 11 (ต่อ)

| การจัดการหลักสูตร<br>และการสอน                                                             | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | ดัชนีความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น<br>(PNI <sub>modified</sub> ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                            | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนินงาน |                                                              |                                    |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน        | 2.55         | 0.76 | ปานกลาง               | 4.82              | 0.44 | มากที่สุด             | 0.890                                                        | 5                                  |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับระบบการสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร และการประเมินผล | 2.52         | 0.77 | ปานกลาง               | 4.83              | 0.41 | มากที่สุด             | 0.917                                                        | 4                                  |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูเข้าสอนตามความสามารถและสอดคล้องกับหลักสูตร                      | 2.97         | 0.71 | ปานกลาง               | 4.79              | 0.45 | มากที่สุด             | 0.613                                                        | 11                                 |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้และดำเนินการเรียนการสอน | 2.45         | 0.78 | ปานกลาง               | 4.77              | 0.46 | มากที่สุด             | 0.947                                                        | 2                                  |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร    | 2.43         | 0.76 | น้อย                  | 4.86              | 0.41 | มากที่สุด             | 1.00                                                         | 1                                  |
| โดยรวม                                                                                     | 2.59         | 0.8  | ปานกลาง               | 4.81              | 0.44 | มากที่สุด             |                                                              |                                    |

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.59$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูเข้าสอนตามความสามารถและสอดคล้องกับหลักสูตร ( $\bar{X} = 2.97$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ( $\bar{X} = 2.43$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ

ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 11 ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.86$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้และดำเนินการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.77$ ) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อที่ 11. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 1.00$ ) ลำดับที่ 2 ข้อที่ 10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้และดำเนินการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.947$ ) ลำดับที่ 3 ข้อที่ 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลการนำหลักสูตรไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.939$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

| การนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอน                                                | สภาพปัจจุบัน |      |                           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                           | ดัชนีความต้องการ<br>จำเป็น<br>( $PNI_{\text{modified}}$ ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|---------------------------|-------------------|------|---------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                   | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนิน<br>งาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนิน<br>งาน |                                                           |                                    |
| 1. สถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียน                            | 2.77         | 0.57 | ปานกลาง                   | 4.85              | 0.39 | มากที่สุด                 | 0.751                                                     | 13                                 |
| 2. สถานศึกษาของท่านมีการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน | 2.55         | 0.63 | ปานกลาง                   | 4.83              | 0.42 | มากที่สุด                 | 0.894                                                     | 10                                 |

ตาราง 12 (ต่อ)

| การนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอน                                                                                                                          | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | ดัชนีความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น<br>(PNI <sub>modified</sub> ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                                             | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนินงาน |                                                              |                                    |
| 3. สถานศึกษาของท่านมี<br>แผนการนิเทศภายในโรงเรียน<br>และมีเอกสารครบถ้วน เช่น<br>ปฏิทินการนิเทศ กิจกรรม<br>การนิเทศ แบบบันทึกการ<br>นิเทศ แบบประเมินการนิเทศ | 2.59         | 0.62 | ปานกลาง               | 4.89              | 0.43 | มากที่สุด             | 0.888                                                        | 11                                 |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ<br>แต่งตั้งคณะกรรมการในการ<br>ดำเนินการนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอนตามแผนงานที่<br>วางไว้อย่างเป็นระบบ                        | 2.53         | 0.63 | ปานกลาง               | 4.83              | 0.44 | มากที่สุด             | 0.909                                                        | 9                                  |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ดำเนินการนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอนอย่างสม่ำเสมอ                                                                              | 2.58         | 0.63 | ปานกลาง               | 4.79              | 0.49 | มากที่สุด             | 0.856                                                        | 12                                 |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ดำเนินการเยี่ยมชั้นเรียนอย่าง<br>สม่ำเสมอ                                                                                          | 2.39         | 0.62 | น้อย                  | 4.85              | 0.43 | มากที่สุด             | 1.029                                                        | 8                                  |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม<br>ให้ครูมีความเชื่อมั่นใน<br>ความสามารถของตนที่จะ<br>แก้ปัญหาและอุปสรรคในการ<br>เรียนการสอน                                  | 2.24         | 0.58 | น้อย                  | 4.84              | 0.41 | มากที่สุด             | 1.161                                                        | 1                                  |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำ<br>วิธีสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา<br>และสภาพแวดล้อมให้ครู                                                                       | 2.30         | 0.72 | น้อย                  | 4.83              | 0.44 | มากที่สุด             | 1.10                                                         | 4                                  |
|                                                                                                                                                             |              |      |                       |                   |      |                       |                                                              |                                    |

ตาราง 12 (ต่อ)

| การนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอน                                                                                                          | สภาพปัจจุบัน |      |                       | สภาพที่พึงประสงค์ |      |                       | ดัชนีความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น<br>(PNI <sub>modified</sub> ) | ลำดับ<br>ความ<br>ต้องการ<br>จำเป็น |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------|-----------------------|-------------------|------|-----------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                             | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับการ<br>ดำเนินงาน | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>การดำเนินงาน |                                                              |                                    |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>สนับสนุนส่งเสริมให้ครู<br>ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทาง<br>วิชาการที่จัดขึ้นภายในและ<br>ภายนอกสถานศึกษา                 | 2.31         | 0.74 | น้อย                  | 4.86              | 0.38 | มากที่สุด             | 1.104                                                        | 3                                  |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อม<br>สร้างความเข้าใจอันดี และ<br>ขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น<br>ในโรงเรียน                                   | 2.33         | 0.66 | น้อย                  | 4.83              | 0.43 | มากที่สุด             | 1.073                                                        | 5                                  |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ประเมินผลการนิเทศและ<br>การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                  | 2.40         | 0.66 | น้อย                  | 4.88              | 0.44 | มากที่สุด             | 1.033                                                        | 7                                  |
| 12. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหา<br>หนังสือทางวิชาการ คู่มือครู<br>วารสารและบริการอื่น ๆ<br>ในการช่วยเหลือครูให้ก้าวหน้า<br>ทางวิชาการและวิชาชีพ | 2.28         | 0.60 | น้อย                  | 4.82              | 0.42 | มากที่สุด             | 1.114                                                        | 2                                  |
| 13. ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน<br>ร่วมสะท้อนผลการสอนหลัง<br>การนิเทศ วิเคราะห์จุดเด่น<br>จุดด้อย และจุดพัฒนา           | 2.36         | 0.67 | น้อย                  | 4.80              | 0.46 | มากที่สุด             | 1.034                                                        | 6                                  |
| โดยรวม                                                                                                                                      | 2.43         | 0.64 | น้อย                  | 4.84              | 0.43 | มากที่สุด             |                                                              |                                    |

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 สถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียน ( $\bar{X} = 2.77$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อที่ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาหนังสือทางวิชาการ คู่มือครู วารสาร และบริการอื่น ๆ ในการช่วยเหลือครูให้ก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ ( $\bar{X} = 2.28$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 สถานศึกษาของท่านมีแผนการนิเทศภายใน โรงเรียนและมีเอกสารครบถ้วน เช่น ปฏิทินการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศ แบบบันทึกการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ ( $\bar{X} = 4.89$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.79$ ) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 1.161$ ) ลำดับที่ 2 ข้อที่ 12 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาหนังสือทางวิชาการ คู่มือครู วารสารและบริการอื่น ๆ ในการช่วยเหลือครูให้ก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}} = 1.114$ ) ลำดับที่ 3 ข้อที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางวิชาการที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 1.104$ )

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

### สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

จากผลการศึกษาค่าลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้ประเด็นที่มีความสำคัญและความต้องการจำเป็นจาก 3 องค์ประกอบ ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวเป็นผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบของโปรแกรม

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์

3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารนั้นควรมีความชัดเจน มีองค์ประกอบครบถ้วน หลักการ วัดดูประสงค์ชี้ให้เห็นความสำคัญและเป้าหมายในการพัฒนา เนื้อหาและวิธีการพัฒนาควรสอดคล้องกัน มีการวัดและประเมินผล...”

“...วิธีการพัฒนาเป็นส่วนสำคัญขององค์ประกอบ ดังนั้นวิธีการพัฒนาต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหา เป็นกิจกรรมในกระบวนการที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้...”

“...โปรแกรมการพัฒนาควรมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ เนื้อหา วิธีการพัฒนาควรสอดคล้องกับหลักการ มีการวัดและประเมินผลเพื่อต่อยอดและปรับปรุงโปรแกรมต่อไป...”

“...องค์ประกอบของโปรแกรมที่นำไปพัฒนานั้นต้องประกอบด้วย หลักการ วัดดูประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล...”

## 2. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้หลัก 70:20:10 Learning Model ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันที่จะใช้หลัก 70:20:10 Learning Model ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด...”

“...เห็นด้วยกับหลักการ 70:20:10 ที่นำมาพัฒนา เพราะทฤษฎี 70:20:10 คือ ภาพรวมของการเรียนรู้และพัฒนา...”

“...โมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 ช่วยให้องค์กรสร้างขีดความสามารถของบุคลากร รวมโอกาสการเรียนรู้จากประสบการณ์ สังคม และหลักสูตร เพื่อให้ได้ผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

“...โมเดลการเรียนรู้ 70 : 20 : 10 สามารถขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทักษะที่เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ทันที...”

“...หลักการ 70:20:10 ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะของหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับชั้น เพราะบุคลากรระดับหัวหน้าก็จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา”

### 3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยใช้วิธีการพัฒนา ดังนี้ 1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การสอนงาน 5) การประชุม 6) การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การเรียนรู้ผ่านแม่แบบ การศึกษาสถานที่จริง และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงเป็นการพัฒนาที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ได้ดี...”

“...การดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการควรระบุวิธีการพัฒนาด้านการดูงานนอกสถานที่ด้วย...”

“...การติดตามแม่แบบเป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ แนวทางนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้อย่างดียิ่ง...”

“...การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมในการประชุมและการสอนงานทำให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร...”

“...การสอนงาน ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงานเป็นวิธีการให้ความรู้ สร้างเสริมทักษะที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ในระยะยาว ต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง...”

“...การเข้าร่วมประชุม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำแนวคิดที่ได้รับการประชุมสัมมนาไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน...”

“...การดูงานนอกสถานที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ได้แนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่เกี่ยวกับฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำแนวคิดมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตน...”

“...การมอบหมายโครงการควรมีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลโครงการเป็นระยะเพื่อประเมินความสามารถของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายในโครงการนั้น ๆ...”

#### 4. ระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าสอดคล้องกันว่าควรใช้เวลาประมาณ 80 ชั่วโมง ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญเพราะจะช่วยให้งานวิชาการมีคุณภาพ องค์ประกอบทั้ง 3 มีความสำคัญทุกองค์ประกอบ ส่วนระยะเวลาในการพัฒนาที่เหมาะสมนั้นควรใช้เวลา 80-90 ชั่วโมง โดยแต่ละModule ไม่ควรใช้เวลาเท่ากันแต่ควรพิจารณาตามลำดับความต้องการจำเป็น ถ้าค่า PNImodified มากที่สุด ควรมีระยะเวลาในการพัฒนามากที่สุด...”

“...การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการประชุมปรึกษาหารือ สะท้อนผล ทบทวนแนวทางการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุน ติดตาม และ ประเมินผลครูในด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับแผนการสอนตามหลักสูตร อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและเป็นการพัฒนาที่ควรดำเนินการเป็นลำดับที่หนึ่ง...”

“...การพัฒนาใน Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน ควรใช้เวลาในการพัฒนาเป็นลำดับที่สอง พัฒนาด้านหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรรายวิชา หลักสูตรระดับชั้นเรียน การทำแผนการจัดการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผลระดับชั้นเรียน ทั้งนี้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนเกิดความสัมพันธ์ที่ดีมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้งานวิชาการเกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร...”

“...บทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาคือการมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์คือการวางแผน ดำเนินงานขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การติดตามแม่แบบ การศึกษาดูงานเป็นวิธีการที่สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ ควรใช้เวลาในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 3...”

“...ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาและเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ องค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน จึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ควรเกิดขึ้นกับผู้บริหารทุกคน ส่วนระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนา คือ 80-90 ชั่วโมง การกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาควรพิจารณาตามค่า PNImodified ในแต่ละองค์ประกอบที่ได้จัดลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย...”

## 5. การวัดและประเมินผล

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเรื่องการวัดและประเมินผลภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวัดและประเมินผล เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร แบบประเมินความพึงพอใจในการพัฒนา โดยมีการประเมินผล ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การวัดและประเมินผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมพัฒนา เพราะทำให้ทราบผลการพัฒนาที่ได้วัดและประเมินผล ก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา...”

“...ผลการพัฒนาจะเป็นตัวสะท้อนว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมที่จะนำไปเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารหรือไม่...”

“...ระหว่างการพัฒนา ผู้เข้ารับการประเมินควรรับทราบผลการประเมินของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในการเข้ารับการพัฒนา...”

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นข้อค้นพบเพื่อออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ดังตาราง 13 และ 14

ตาราง 13 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

| Best Practices            | เนื้อหา                     | หลักการ                         | วิธีการ                                                                                                | ระยะเวลา |
|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 1 | Module 1<br>การมีวิสัยทัศน์ | หลัก 70:20:10<br>Learning Model | การติดตาม/สังเกตแบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 23       |
|                           |                             |                                 |                                                                                                        |          |

ตาราง 13 (ต่อ)

| Best Practices                    | เนื้อหา                                            | หลักการ                            | วิธีการ                                                                                                   | ระยะเวลา |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>คนที่ 1 | Module 2<br>การจัดการ<br>หลักสูตรและ<br>การสอน     | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 23       |
|                                   | Module 3<br>การนิเทศและ<br>ประเมินผล<br>ด้านการสอน | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 34       |
| ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>คนที่ 2 | Module 1<br>การมีวิสัยทัศน์                        | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 24       |
|                                   | Module 2<br>การจัดการ<br>หลักสูตรและ<br>การสอน     | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 24       |
|                                   |                                                    |                                    |                                                                                                           |          |

ตาราง 13 (ต่อ)

| Best Practices                    | เนื้อหา                                            | หลักการ                            | วิธีการ                                                                                                   | ระยะเวลา |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>คนที่ 2 | Module 3<br>การนิเทศและ<br>ประเมินผล<br>ด้านการสอน | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 32       |
|                                   | Module 1<br>การมีวิสัยทัศน์                        | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม              | 23       |
| ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>คนที่ 3 | Module 2<br>การจัดการ<br>หลักสูตรละ<br>การสอน      | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 23       |
|                                   | Module 3<br>การนิเทศและ<br>ประเมินผล<br>ด้านการสอน | หลัก 70:20:10<br>Learning<br>Model | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>การมอบหมายโครงการ<br>การดูงานนอกสถานที่<br>การสอนงาน<br>การประชุม<br>การฝึกอบรม | 34       |

ตาราง 14 สรุปประเด็นการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

| ประเด็นสัมภาษณ์       | สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. องค์ประกอบโปรแกรม  | 1. หลักการ<br>2. วัตถุประสงค์<br>3. เนื้อหา<br>4. วิธีการพัฒนา<br>5. การวัดและประเมินผล                                                                                                       |
| 2. รูปแบบการพัฒนา     | การเรียนรู้โดยใช้แนวคิด 70:20:10<br>- 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience)<br>- 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others)<br>- 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses) |
| 3. วิธีการพัฒนา       | 1. การติดตาม/สังเกตแม่แบบ<br>2. การมอบหมายโครงการ<br>3. การดูงานนอกสถานที่<br>4. การสอนงาน<br>5. การประชุม<br>6. การฝึกอบรม                                                                   |
| 4. ระยะเวลา           | 80 ชั่วโมง                                                                                                                                                                                    |
| 5. การวัดและประเมินผล | 1. แบบประเมินก่อน-หลังการพัฒนา<br>2. แบบประเมินความพึงพอใจ                                                                                                                                    |

**ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

ส่วนที่ 1 บทนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีองค์ประกอบโปรแกรม ดังนี้

**1. หลักการ**

ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการมีคุณสมบัติของ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรม  
มีความเชื่อมั่น มุ่งมั่น เต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างความร่วมมือและติดต่อสื่อสารกับชุมชนได้  
มีทักษะการสื่อสารเชิงบวกและสร้างพลังเชิงบวกให้คนอื่นได้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มี  
ความเป็นเลิศทางด้านการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเปรียบเหมือน

จอมทัพที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจึงจะเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร กำกับดูแลคณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการ กำกับนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการศึกษา ให้การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาคูครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนให้เกิด ความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในวิธีการพัฒนา หลักสูตร การจัดทำหลักสูตร รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สนับสนุนการจัด บรรยายการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศและประเมินผล ด้านการสอน

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.2 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การจัดการ หลักสูตรและการสอน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำ ความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ

## 3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

### 3.1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรม การทำงานของบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือหรือเป็น Role Model การเป็นผู้นำและมอบหมาย โครงการพิเศษให้บุคลากรรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถและเป็นผู้ทาง วิชาการ การเป็นผู้นำและขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมี คุณภาพ ดำเนินการประชุม ปรึกษาหารือ รับฟังแนวคิดของบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากร ภายนอก เน้นหลักการทำงานและพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งเสริมและ

พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ จัดการสัมมนา ศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถมอบหมายงานวิชาการให้ครูรับผิดชอบ สนับสนุนส่งเสริมครู บุคลากรในองค์กรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

### 3.2 Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่องการประชุม วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน การกำหนดเป้าหมายในการจัดการหลักสูตรและการสอน การเป็นผู้นำและปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการจัดการหลักสูตรและการสอน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลการดำเนินงานและปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร การเป็นวิทยากร เป็นพี่เลี้ยง จัดอบรมให้ความรู้และทักษะการจัดการหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและคณะครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร

### 3.3 Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่องการประชุม วางแผน ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน กระบวนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน สม่่าเสมอ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร แนะนำเทคนิค วิธีการที่มีประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน การพัฒนากระบวนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน โดยได้รับความร่วมมือจากครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ ผู้ปกครอง โดยใช้กระบวนการ PLC เพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิดและรายงานผลการดำเนินกิจกรรม การส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอนผ่านกระบวนการ PLC มีการสนับสนุนส่งเสริมการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

## 4. วิธีการพัฒนา

4.1 หลักการพัฒนา ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ ที่ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานของสูตร 70:20:10 โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองโดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงและงานภาคปฏิบัติ ที่ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดจากสถานการณ์จริง ความท้าทายและโอกาส ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกอบรมในงานโครงการ และการมอบหมายงานที่ช่วยให้บุคคลสามารถให้ความรู้และทักษะของตนในสภาพแวดล้อมที่ใช้งานได้จริง

4.1.2 การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษา ในส่วนนี้อาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการให้คำปรึกษา โครงการ กลุ่ม การอภิปรายและการให้ข้อเสนอแนะ

4.1.3 การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน ในส่วนนี้หมายถึงกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง ซึ่งโดยทั่วไปจะส่งผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หลักสูตร การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนาครอบคลุมการเรียนการสอนแบบห้องเรียนหรือ E-Learning แม้องค์ประกอบนี้จะเป็นส่วนเล็ก ๆ ของกระบวนการเรียนรู้แต่ก็ยังมีความท้าทายในการให้ความรู้พื้นฐานและแนะนำแนวคิดใหม่ ๆ

#### 4.2 วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา

4.2.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 56 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

การติดตาม/สังเกตแม่แบบ ใช้ระยะเวลา 20 ชั่วโมง

1. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

การมอบหมายโครงการ ใช้ระยะเวลา 20 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน (Module 1)
2. กิจกรรมการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและการออกแบบการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

การดูงานนอกสถานที่ ใช้ระยะเวลา 16 ชั่วโมง

1. กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารงานวิชาการอย่างมีวิสัยทัศน์ (Module 1)

## 2. กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างเป็นระบบ

(Module 2)

## 3. กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารงานด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างเป็นระบบ (Module 3)

4.2.2 การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 16 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

การสอนงาน ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมการเรียนรู้ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Module 2)
3. กิจกรรมการเรียนรู้ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

การประชุม ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการพูดคุยแบบกลุ่ม รับฟังแนวคิดด้านการปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมการเรียนรู้แนวคิด หลักการด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมการเรียนรู้แนวทางการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างมีระบบ (Module 3)

4.2.3 การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10% (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

การฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

## 5. การวัดและประเมินผล

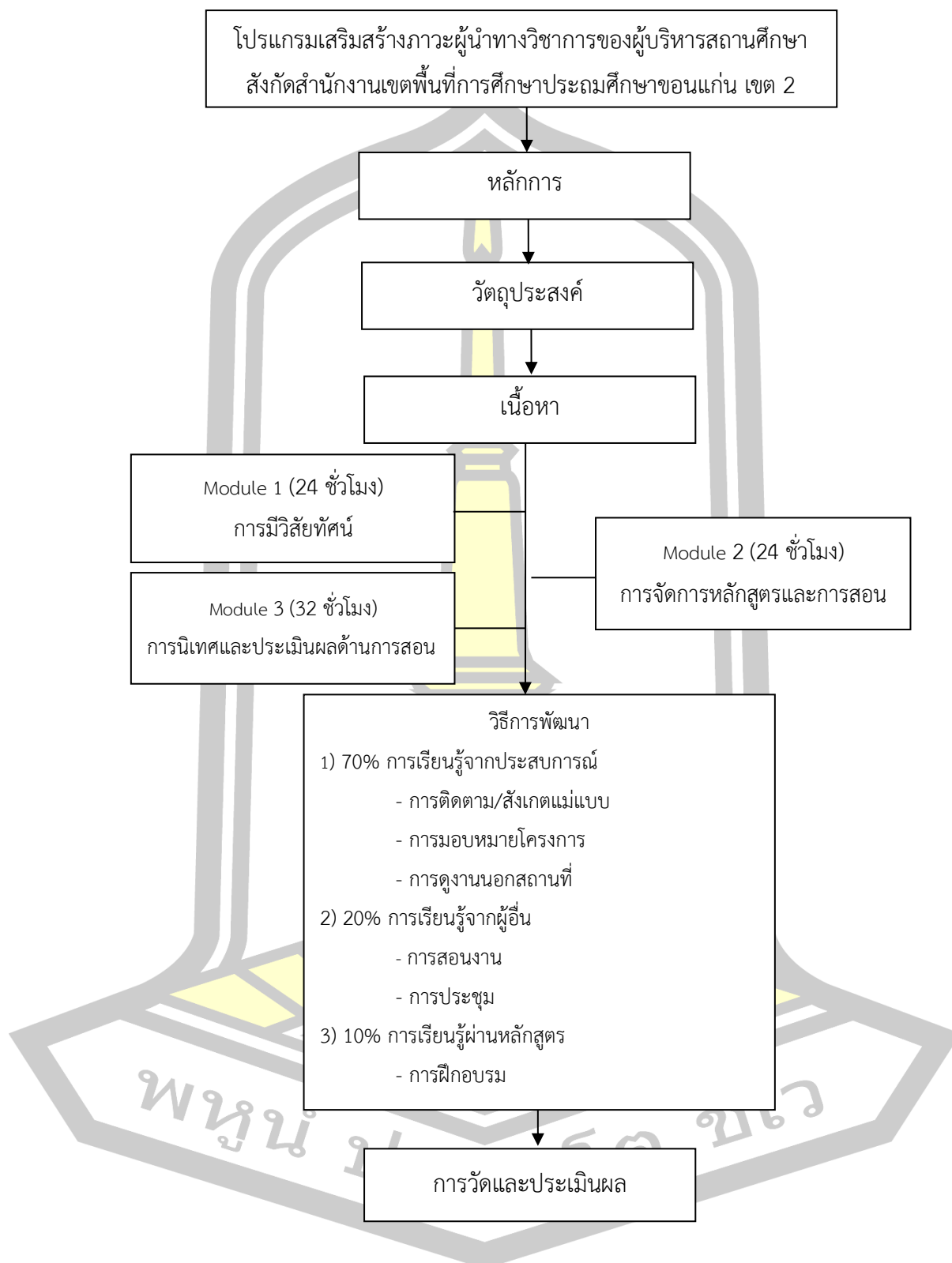
5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 ประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินใบงาน ประเมินงานที่มอบหมายและประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมในการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

5.3 ประเมินหลังการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ซึ่งผู้วิจัยสรุปรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังภาพประกอบ 3





ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีองค์ประกอบ ดังนี้

### Module 1 เรื่อง การมีวิสัยทัศน์

#### 1. หลักการ

การมีวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนด ทิศทางดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้าง แรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ให้บรรลุผล

#### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์

ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

#### 3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษารายละเอียด

ดังตาราง 15

ตาราง 15 เนื้อหาและวิธีการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

| หลักการพัฒนา                                                    | วิธีการพัฒนา           | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                      | ระยะเวลา  |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จาก<br>ประสบการณ์ 70%<br>(Learning by<br>Experience) | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงาน<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน<br>การมีวิสัยทัศน์   | 6 ชั่วโมง |
|                                                                 | การมอบหมายโครงการ      | กิจกรรมเขียนโครงการเพื่อ<br>พัฒนาทักษะด้านการมี<br>วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน | 6 ชั่วโมง |
|                                                                 | การดูงานนอกสถานที่     | กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการ<br>บริหารงานวิชาการอย่างมี<br>วิสัยทัศน์            | 5 ชั่วโมง |
|                                                                 |                        |                                                                              |           |

ตาราง 15 (ต่อ)

| หลักการพัฒนา                                          | วิธีการพัฒนา | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                        | ระยะเวลา  |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากผู้อื่น 20%<br>(Learning by Others)     | การสอนงาน    | กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้าน<br>การมีวิสัยทัศน์                                 | 2 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น 20%<br>(Learning by Others)     | การประชุม    | กิจกรรมการพูดคุยแบบกลุ่ม<br>รับฟังแนวคิดด้านการ<br>ปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์ | 3 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่าน<br>หลักสูตร 10%<br>(Learn by Courses) | การฝึกอบรม   | กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการมี<br>วิสัยทัศน์                                       | 2 ชั่วโมง |

## 4. การวัดและประเมินผล

- 4.1 ประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจด้านการมีวิสัยทัศน์
- 4.2 ประเมินผลการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 4.3 ประเมินผลด้านการนำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษา



## Module 2 เรื่อง การจัดการหลักสูตรและการสอน

### 1. หลักการ

การจัดการหลักสูตรและการสอน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้างขอบข่ายเนื้อหาวิชา โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลด้านหลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการหลักสูตรและการสอน

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารสถานศึกษารายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

| หลักการพัฒนา                                          | วิธีการพัฒนา           | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                       | ระยะเวลา  |
|-------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (Learning by Experience) | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน | 6 ชั่วโมง |
|                                                       | การมอบหมายโครงการ      | กิจกรรมเขียนโครงการเพื่อพัฒนาการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและการออกแบบการสอน     | 6 ชั่วโมง |
|                                                       | การดูงานนอกสถานที่     | กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างเป็นระบบ                  | 5 ชั่วโมง |
|                                                       |                        |                                                                               |           |

ตาราง 16 (ต่อ)

| หลักการพัฒนา                                          | วิธีการพัฒนา | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                              | ระยะเวลา  |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากผู้อื่น<br>20%<br>(Learning by Others)  | การสอนงาน    | กิจกรรมการเรียนรู้ด้าน<br>การจัดการหลักสูตรและ<br>การสอนผ่านกระบวนการ<br>ปฏิสัมพันธ์ | 3 ชั่วโมง |
|                                                       | การประชุม    | กิจกรรมการเรียนรู้แนวคิด<br>หลักการด้านการจัดการ<br>หลักสูตรและการสอน                | 2 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่าน<br>หลักสูตร 10%<br>(Learn by Courses) | การฝึกอบรม   | กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการ<br>จัดการหลักสูตรและการสอน                                  | 2 ชั่วโมง |

## 4. การวัดและประเมินผล

4.1 ประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

4.2 ประเมินผลด้านการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและ

การสอน

4.3 ประเมินผลด้านการนำความรู้และทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

พูน ปณ จิต ชีเว

### Module 3 เรื่อง การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

#### 1. หลักการ

การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการนิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอน มีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียน และการสนับสนุนส่งเสริม เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

#### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียดดังตาราง

ตาราง 17 เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

| หลักการพัฒนา                                          | วิธีการพัฒนา           | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                           | ระยะเวลา  |
|-------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (Learning by Experience) | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน | 8 ชั่วโมง |
|                                                       | การมอบหมายโครงการ      | กิจกรรมเขียนโครงการด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                             | 8 ชั่วโมง |
|                                                       | การดูงานนอกสถานที่     | กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างเป็นระบบ                  | 6 ชั่วโมง |
|                                                       |                        |                                                                                   |           |

ตาราง 17 (ต่อ)

| หลักการพัฒนา                                         | วิธีการพัฒนา | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                               | ระยะเวลา  |
|------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากผู้อื่น<br>20%<br>(Learning by Others) | การสอนงาน    | กิจกรรมการเรียนรู้ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                  | 3 ชั่วโมง |
|                                                      | การประชุม    | กิจกรรมการเรียนรู้แนวทางด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างมีระบบ | 3 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร<br>10% (Learn by Courses)    | การฝึกอบรม   | กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                   | 4 ชั่วโมง |

## 4. การวัดและประเมินผล

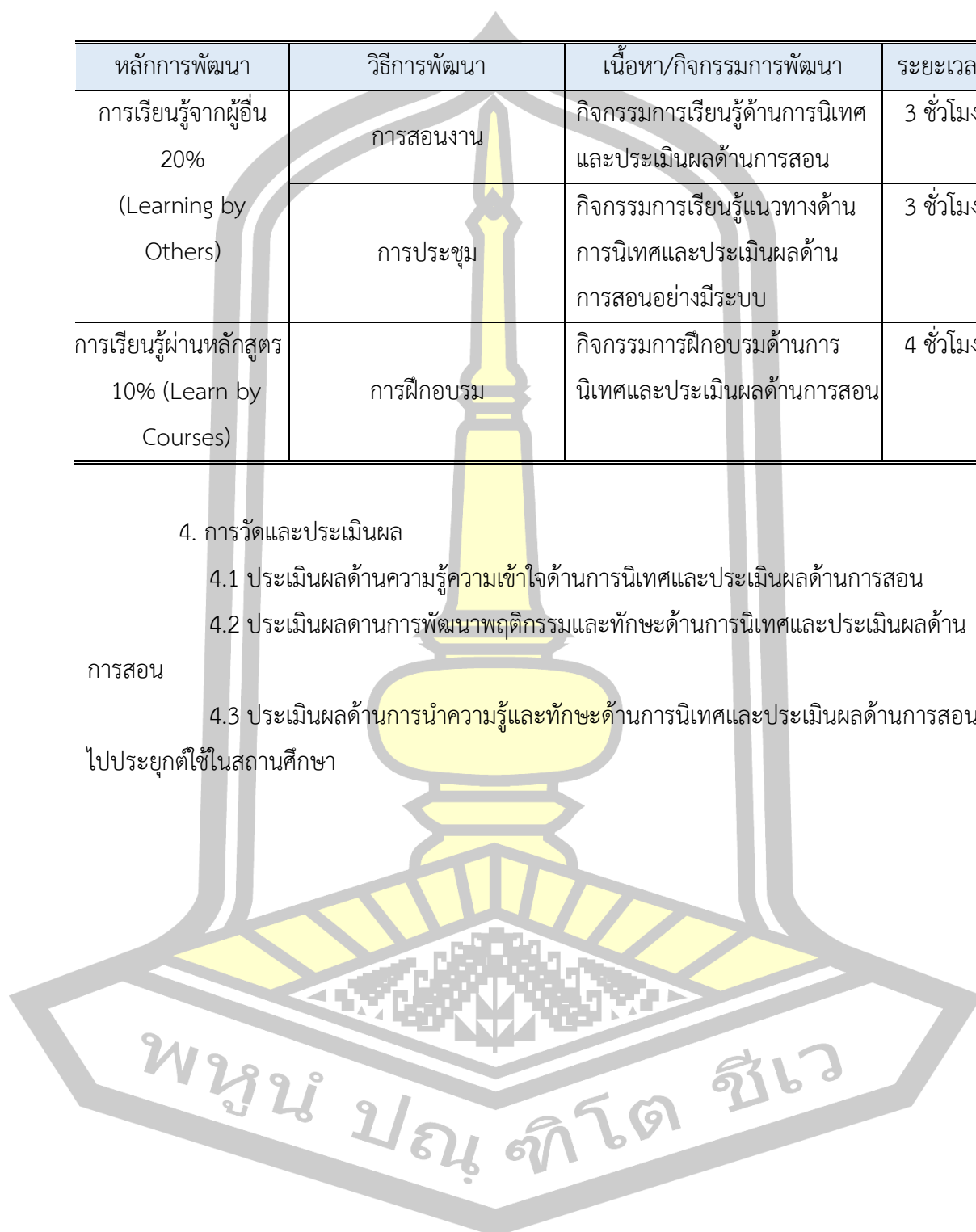
4.1 ประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

4.2 ประเมินผลด้านการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

การสอน

4.3 ประเมินผลด้านการนำความรู้และทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา



**ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

1. การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 5 คน ดังตาราง 18

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

| รายการประเมิน                                      | ความเหมาะสม |      |           |
|----------------------------------------------------|-------------|------|-----------|
|                                                    | $\bar{X}$   | S.D. | แปลผล     |
| 1. หลักการ                                         | 4.80        | 0.44 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์                                    | 4.80        | 0.44 | มากที่สุด |
| 3. เนื้อหา                                         |             |      |           |
| 3.1 Module 1 เรื่อง การมีวิสัยทัศน์                | 4.60        | 0.54 | มากที่สุด |
| 3.2 Module 2 เรื่อง การจัดการหลักสูตรและการสอน     | 4.60        | 0.54 | มากที่สุด |
| 3.3 Module 3 เรื่อง การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน | 5.00        | 0.00 | มากที่สุด |
| 4. วิธีการพัฒนา                                    |             |      |           |
| 4.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ                         | 4.60        | 0.54 | มากที่สุด |
| 4.2 การมอบหมายโครงการ                              | 4.60        | 0.54 | มากที่สุด |
| 4.3 การดูงานนอกสถานที่                             | 4.60        | 0.54 | มากที่สุด |
| 4.4 การสอนงาน                                      | 4.80        | 0.44 | มากที่สุด |
| 4.5 การประชุม                                      | 4.60        | 0.54 | มากที่สุด |
| 4.6 การฝึกอบรม                                     | 4.60        | 0.44 | มากที่สุด |
| 5. การวัดและประเมินผล                              |             |      |           |
| 5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา-หลังการพัฒนา               | 4.80        | 0.44 | มากที่สุด |
| โดยรวม                                             | 4.70        | 0.45 | มากที่สุด |

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้แก่  
1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล โดยรวม  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในการนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 4.70



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สรุปผลตามลำดับหัวข้อดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

#### สรุปผล

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ( $PNI_{modified} = 0.992$ ) 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน ( $PNI_{modified} = 0.857$ ) และ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 0.824$ )

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน 3) ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน สำหรับเนื้อหาที่นำมาพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำทางวิชาการ และสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เนื้อหาที่นำมาประกอบการพัฒนามี 3 โมดูล ประกอบด้วย Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน มีระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 80 ชั่วโมง โดยใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การติดตาม/สังเกตแบบ 2) การมอบหมายโครงการ 3) การดูงานนอกสถานที่ 4) การสอนงาน 5) การประชุม 6) การฝึกอบรม มีการวัดและประเมินผล ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ซึ่งการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

## อภิปรายผล

1. จากการศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าการมีวิสัยทัศน์และด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอยู่ในระดับน้อย สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ลำดับที่ 1 ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ลำดับที่ 2 ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

และลำดับที่ 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ซึ่งการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ ภายในสถานศึกษา กระบวนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนที่เป็นระบบจะส่งผลให้ กระบวนการจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานด้านวิชาการ กิจกรรมด้านวิชาการภายใน สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ อีกทั้งการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนยังสามารถเชื่อม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เรียนได้ เป็นอย่างดีด้วย ส่วนด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและ บุคลากรในสถานศึกษา ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างและพัฒนา ร่วมวางแผนการจัดการ หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรระดับชั้นเรียนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำ หลักสูตร มีการประเมินหลักสูตรก่อนและหลังการดำเนินการใช้หลักสูตร ทั้งหลักสูตรสถานศึกษาและ หลักสูตรระดับชั้นเรียน เมื่อการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนกับการจัดการหลักสูตรและ การสอนได้ดำเนินงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันนั้นจะแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำด้านการมี วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษาให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกรองกาญจน์ อรุณเมฆ (2564) ที่ได้อภิปรายไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ กลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่จะคอยส่งเสริมและ สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เข้าใจและเข้าถึงครูมากยิ่งขึ้น เช่น การได้ร่วม พูดคุยสะท้อนพฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการสอนกับครู และการสนับสนุนให้มีการ พัฒนาทางวิชาชีพสำหรับครู เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ทางสถานศึกษาได้กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของครู โดยแท้จริง ซึ่งการพัฒนาทางวิชาชีพต้องเกิดขึ้นจากความต้องการของครูจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด อีกทั้งสถานศึกษากำหนดและดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมที่ทำให้ครูได้เรียนรู้กลยุทธ์ และเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ ร่วมพูดคุย ให้คำแนะนำแก่ครูในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุน การพัฒนาครู ผลักดันให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีการรับรู้ ฝึกฝน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกัน ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและ สนับสนุนการร่วมมือในองค์การเป็นหลักการที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการสอนและการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชา วิชาชัย (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ที่กล่าวไว้ว่า การนิเทศถือเป็นเรื่องใหม่และมีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการภายในสถานศึกษา การนิเทศเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมวิชาการภายในสถานศึกษา ตลอดจนการพัฒนาของสถานศึกษา อีกทั้งยังเป็นการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับครู บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษาประเมินผล พร้อมทั้งร่วมกันพัฒนาปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมวิชาการภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งกาญจน์ สุขสำราญ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนว่า ผู้บริหารได้มีการวางแผนการจัดการหลักสูตรการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น มีการวางแผนวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเนื้อหาในหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ความรู้ครูในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีการประเมินหลักสูตรก่อนและหลังการนำไปใช้ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูมีเทคนิคการสอนที่น่าสนใจ สอดคล้องกับเนื้อหาของหลักสูตรเป็นตัวกระตุ้นในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากรให้กับครูหรือนักเรียนเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งจัดสรรและพัฒนาแหล่งเรียนรู้สำหรับอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ สร้างแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้กับนักเรียน จัดหาสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอและมีความทันสมัยต่อจำนวนนักเรียน พัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนให้สวยงาม เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย พัฒนาสถานที่ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จัดสรรให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยในการจัดเรียนการสอนแก่ครูและนักเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารยังดูแล เอาใจใส่ครู นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจครูและนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mbatha (2009) ที่ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและผลกระทบที่มีต่อการเรียนของนักเรียน โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมที่สุ่มมาอย่างเจาะจง พบว่า มีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างเครือข่ายวิชาการระหว่างสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพูดคุยอภิปรายกันเป็นประจำระหว่างผู้เรียนกับครู เกี่ยวกับความก้าวหน้าจะช่วยปรับปรุงผลการเรียนให้ดีขึ้น ในการปรับปรุงการปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมภายในสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการตั้งเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประจำปีและจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษา

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน และ Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ทั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิดหลักเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ กิจกรรมที่อยู่ในวิธีการพัฒนาที่เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและพฤติกรรมด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล องค์ประกอบโปรแกรมมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสม มีรูปแบบ และวิธีการที่จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Taba (1962) ที่ได้เสนอองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า โปรแกรมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) จุดมุ่งหมาย 2) เนื้อหาสาระ 3) กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน และ 4) การประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมว่า มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษาและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556) ได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา เอกสารประกอบโปรแกรม และการประเมินประสิทธิผลโปรแกรมและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เณรชรา ก้านจักร (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้สรุปผลจากการวิจัยว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนาและกิจกรรม 5) การประเมินโปรแกรม

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีความต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าใกล้เคียงกัน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การมีวิสัยทัศน์ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 3 ด้าน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งผลให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผลการประเมินความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงสามารถนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาได้

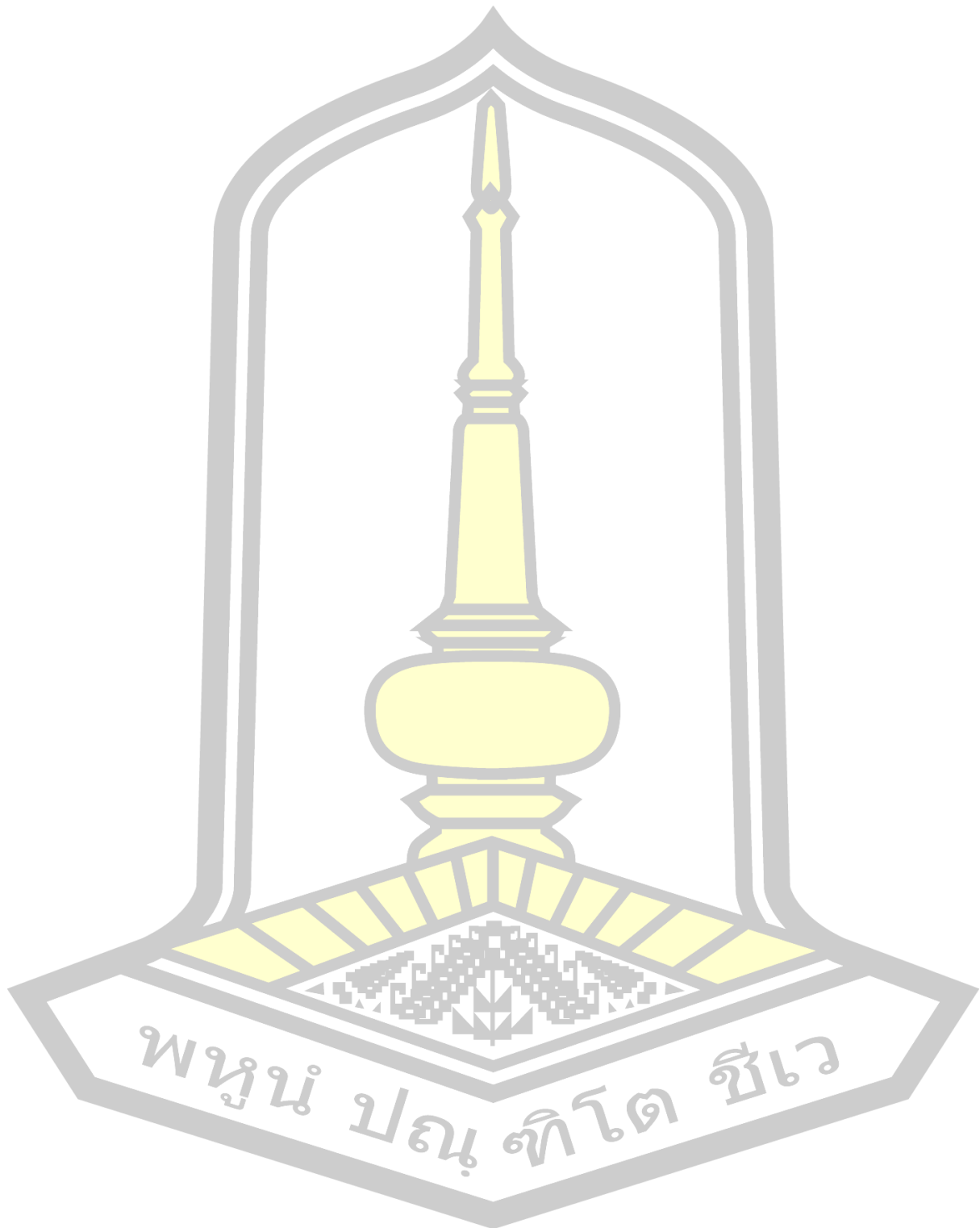
### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยโดยนำองค์ประกอบด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนให้ผู้สนใจนำไปพัฒนาในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยโดยนำองค์ประกอบด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนให้ผู้สนใจนำไปพัฒนาในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.3 ควรมีการวิจัยโดยนำองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ให้ผู้สนใจนำไปพัฒนาในการทำวิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2548). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น :
- กนกอร สมปราษฎ์. (2560). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษา ทฤษฎีฐานราก. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 12(34), 51-65.*
- กนกอร สมปราษฎ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น :
- กรรณิกา นาคคำ. (2558). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.*
- กรองกาญจน์ อรุณเมฆ. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). (ร่าง) *กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2576*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล. (2565). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำนักนโยบายและ แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ :
- กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล.
- กลุ่มงานพัฒนาและฝึกอบรม. (2564). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการ ฝึกอบรม*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.parliament.go.th>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2566].
- กลุ่มนโยบายและแผน (2566). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2566 พ.ศ. 2570) สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2*. ขอนแก่น : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.
- กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร. (2566). *แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://ddc.moph.go.th/uploads/ckeditor2/otpc/files>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2566].

- กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอ  
ปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจระยอง เขต 1. การค้นคว้าอิสระ  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกริก.*
- ณรัชชา ก้านจักษ์ (2565). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย.  
International Education Studies, 16(5). สืบค้นจาก <https://eric.ed.gov>.*
- ดาวรรณ ถวิลการ. (2562). *ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น :*  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น :
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.*
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.  
สำนักพิมพ์ปัญญาชน. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.*
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม  
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- รักจิต สุทธิพงษ์. (2560). *รายงานการวิจัย การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36. เพาะ : วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัย  
พะเยา.*
- รังสรรค์ สุธรรมย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำครูด้านการบริหารจัดการ  
เรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ  
ทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- รุ่งชัชดาพร เวทะชาติ. (2554). *การบริหารวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : นำศิลป์.*
- วัลลภ ปุยสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.*
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ตลาดนัดพืชมะเขือ.*
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). *การบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.*

ไววิทย์ แสงอลังการ. (2559). *เทคนิคการสอนงาน*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb12.pdf>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2566].

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2555). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). *คู่มือการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 Learning*

*Model* ตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561-2565).

กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตาม*

*หลักเกณฑ์ใหม่*. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์.

สมคิด บางโม. (2554). *การภาษีอากรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.

สมหมาย อ่าดองกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา*

*มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 1-8.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุ๊คพลอยท์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี*

(พ.ศ. 2561-2580). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการ

ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานพัฒนาบุคคล. (2567) *เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Personal Development Tools)*.

[ออนไลน์]. ได้จาก : <https://hrd.rsu.ac.th/development-tools>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15

มิถุนายน 2566].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 (Education in*

*Thailand 2018)*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค

สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุค: Thailand 4.0*.

มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน*

*สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อภิชา วิชาชัย. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*

*สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญา

*การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย*

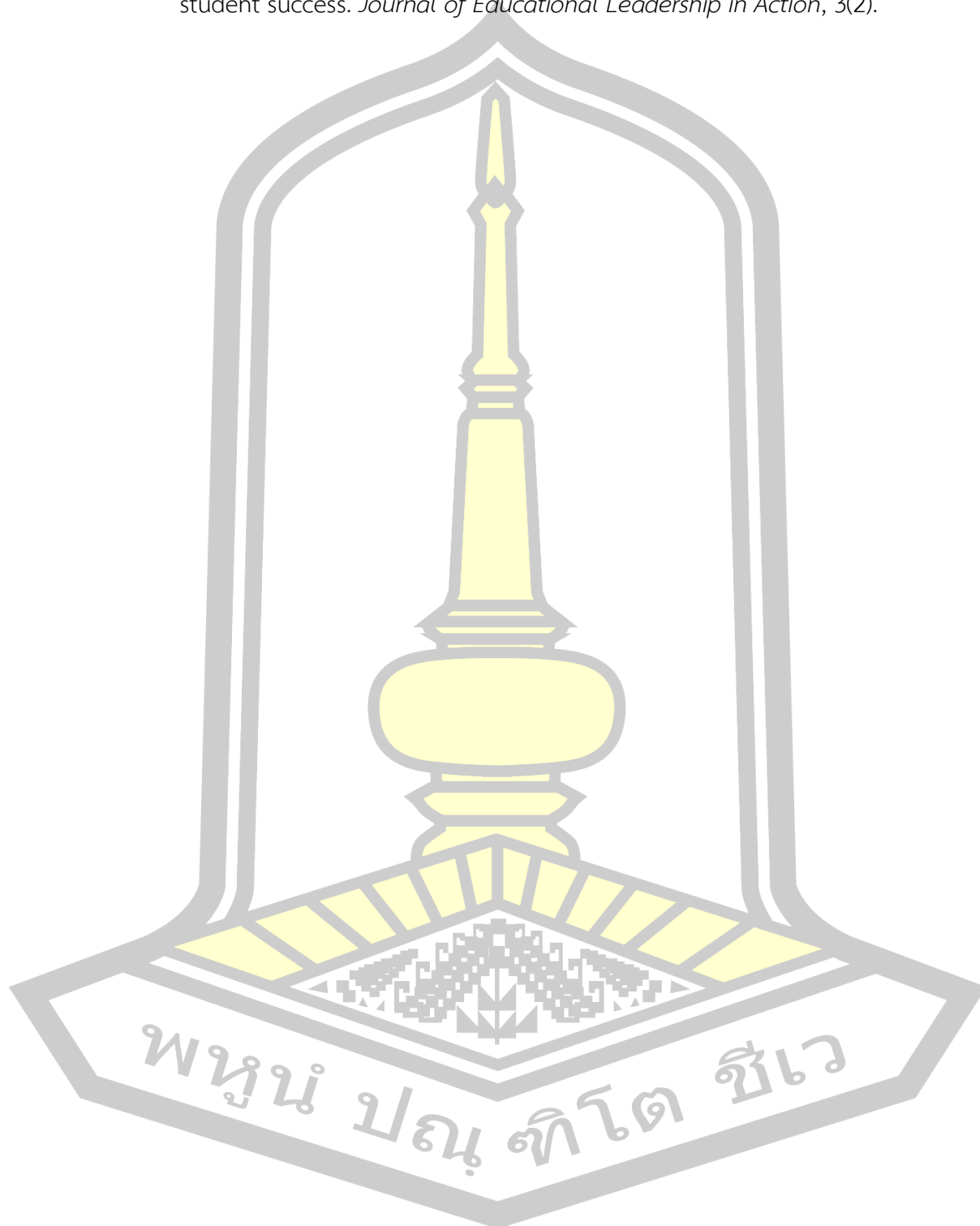
*มหาสารคาม*.

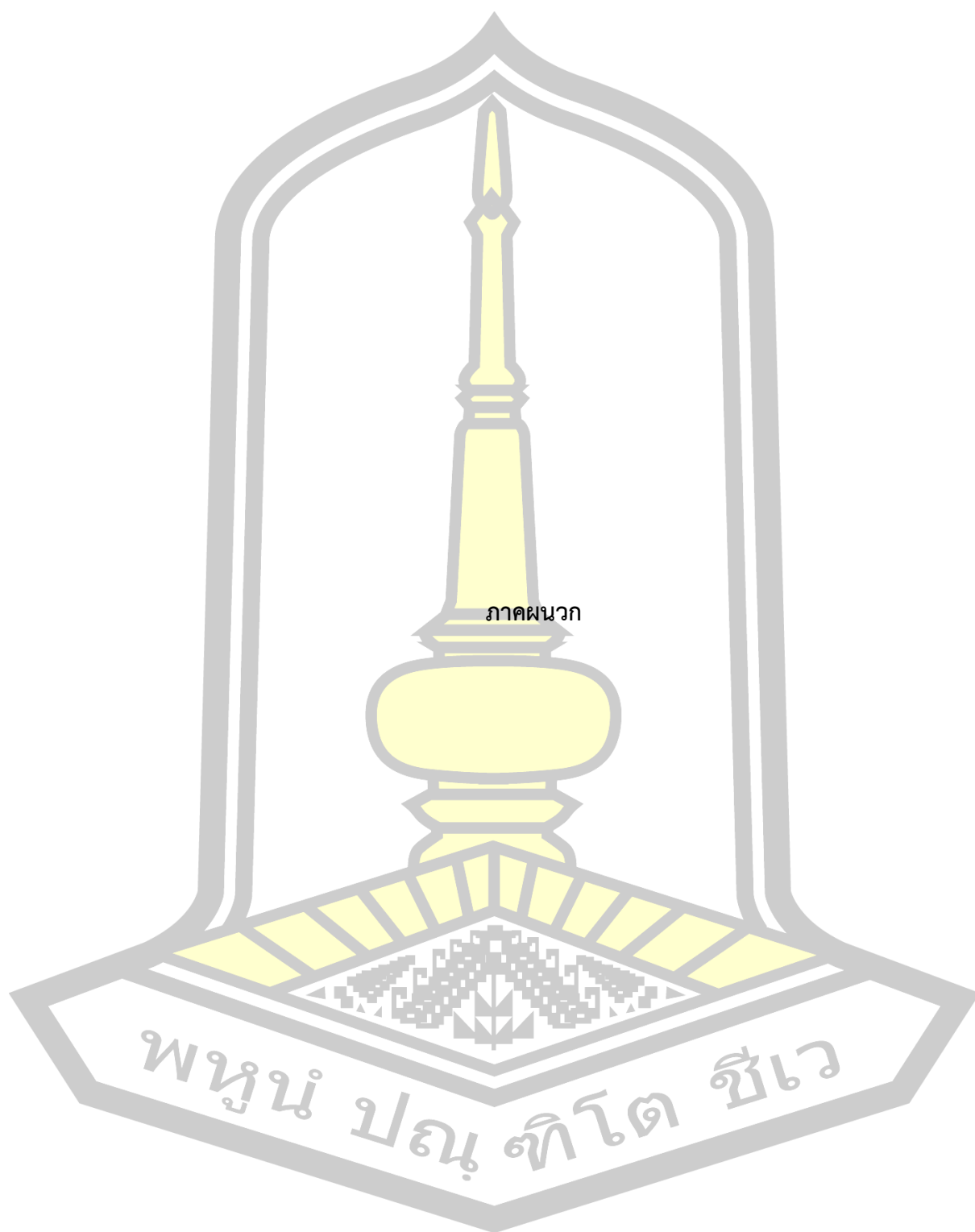
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล Individual development plan*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์
- อำนาจ ชนวงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา นอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE). (2014). *Program Evaluation Standards*. United States of America : Pfeiffer.
- Anderson, M.H. (2009). Academic leadership program development: A process model. *Innovative Higher Education*, 33(1).
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development, : Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Bensimon, E.M. (2007). The challenge of leadership development in the academy. *The Leadership Quarterly*, 18(6).
- Boone, E.J. (1992). *Developing programs in adult education. Prospect Heights*. Brooklyn : Waveland Press.
- Borden, V.M.H. (2017). A Theory of Change Approach to Program Development and Evaluation. *Journal of Social Work Education*, 53(3).
- Carter, C.J. and Klotz, J. (1990). *What principal's must know before assuming the role of instructional leader*. Indiana : Indiana University.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1997). *Organizations, behavior, structure, processes*. 9th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Glickman, C.D. (2002). *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gumus, S. (2016). Leadership Components for Academic Success: Perspectives of University Leaders. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(2), 69-76.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals. *Elementary School Journal*, 86, 217-247.

- Hopkins, W.G. (2008). "Research Designs: Choosing and Fine-tuning a Design for Your Study". *Sport science*, 12, 12-21.
- Hughes, L.W. (1999). *The Principal as Leader*. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, T.M. (2002). *Organization Behavior and Management*. 6th ed. Houston : McGraw-Hill.
- Jennings, C. (2013). *70:20:10 Framework Explained*. [online]. Available from : <https://charles-jennings.com/702010-framework-explained>. [accessed 16 June 2023].
- Karadag, N. (2017). THE SENIOR MANAGERS' OPINIONS ON THE ACADEMIC LEADERSHIP PROCESS. *Acta Didactica Napocensia*, 10(4), 79-92.
- Karaferye, F. (2017). ACADEMICS' NEEDS AND EXPECTATIONS TOWARD ACADEMIC MANAGEMENT & LEADERSHIP PROGRAMS. *Article in Ulakbilge Dergisi*, 5(17), 1895-1915.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago : Follet.
- Krug, S.E. (1992). Leadership craft and the crafting of school leaders. *Phi Delta Kappan*, 75(3), 240-244.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. 2nd ed. Minneapolis, MN : Lominger Limited.
- Mbatha, M.V. (2009). *The principal's instructional leadership role as a factor influencing academic performance: a case study*. Ed.D. Thesis, University of South Africa.
- McCall, M.W., Eichinger, R.W. and Lombardo, M.M. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis, MN : Lominger Limited Inc.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook for leadership development*. San Francisco : Jossey Bass.
- McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California : Corwin Press, Inc.

- McEwan, E.K. (2003). *Seven steps to effective instructional leadership*. 2nd ed. California : Corwin Press, Inc.
- McMillan, J.H. and Schumacher, S. (2001). *Research in education: a conceptual introduction*. New York : Longman.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (1997). *Organizational behavior: Foundations, realities, and changes*. Mason, OH : Minn West.
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. 8th ed. Los Angeles : Sage Publications.
- Rogers, T. (2000). *"Destination Industry" Conference: A twenty-First Century*. New York : Addition Wesley Longman.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T.J., and Moore, J.H. (1989). *Schooling for tomorrow*. Boston : Allyn & Bacon.
- Spence-Ariemma, M. (2014). *Academic Leadership in Higher Education: Using Generalizability Theory and Structural Equation Modeling Approaches to Examine Academic Leadership Effectiveness and Behavioral Complexity in a Canadian College from a Faculty Perspective*. Ph.D. Thesis, Niagara University
- Stufflebeam, D.L. Madaus, G.F. and Kellaghan, T. (2002). *Evaluation models*. Boston : Kluwer.
- Taba, H. (1962). *Curriculum development : theory and practice*. New York : Brace & World.
- Tyler, R.W. (1949). *Basic Principia of Curriculum and Instruction*. Chicago : the University of Chicago press.
- Wills, M. (1993). *Management the Training Process : Putting the basics into Practice*. London : McGraw-Hill.
- Yue, X. and others. (2021). Principal Investigator' Perceptions of Effective Academic Leadership in Chinese Research Institutions and Universities. *Journal of Education and Learning*, 10(5).
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

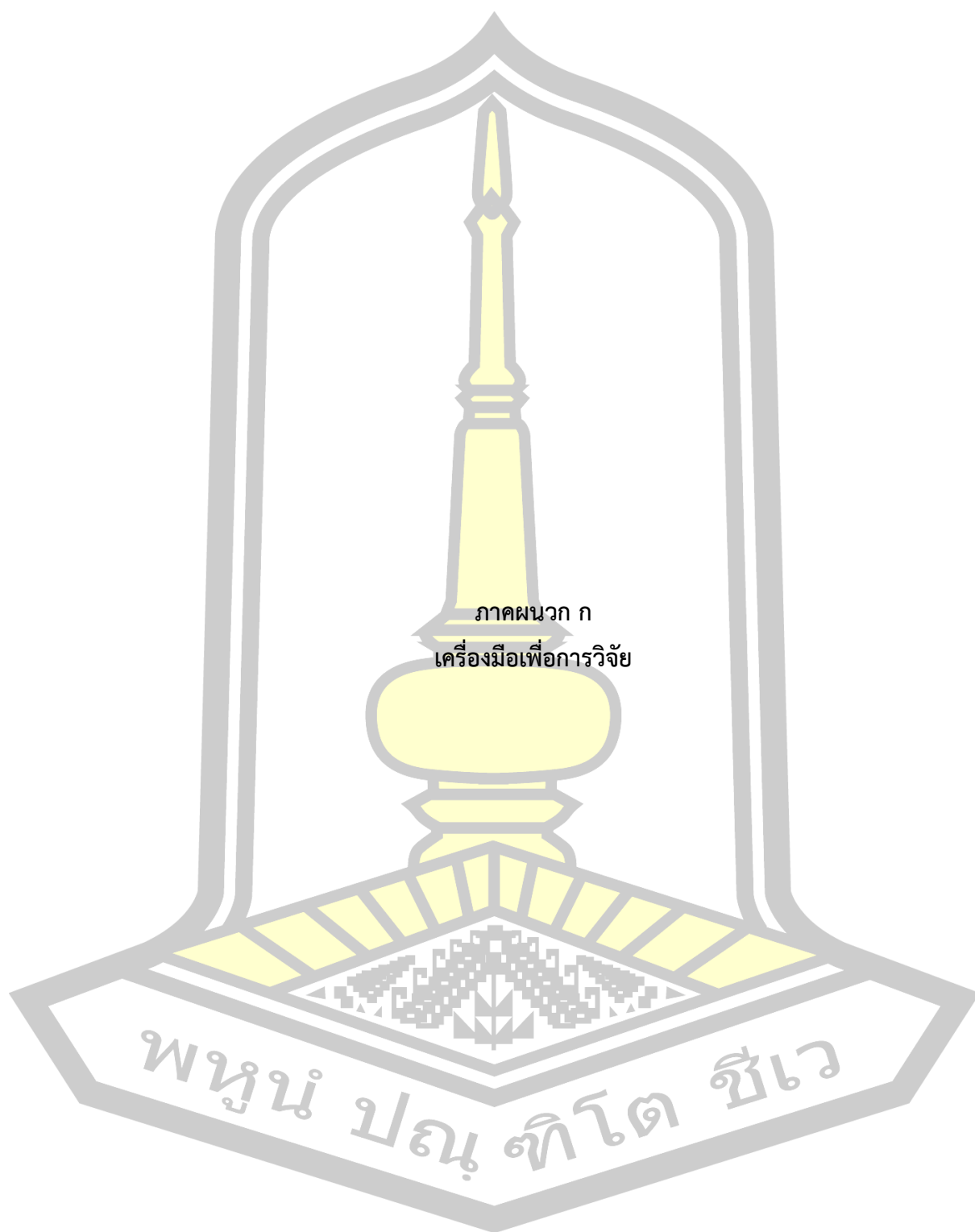
Zepeda, S.J. and Mayorga, M.C. (2015). The role of academic leaders in promoting student success. *Journal of Educational Leadership in Action*, 3(2).





ภาคผนวก

พูน ปณ จิต ชีเว



**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสำหรับการวิจัย**  
**เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

**ผู้วิจัย** นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตระดับปริญญาโท  
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ความมุ่งหมายของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องของประเด็นข้อคำถามเพื่อใช้ในแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ว่าแต่ละข้อว่ามีความถูกต้อง เหมาะสมหรือไม่ เมื่อพิจารณาแล้วโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็น โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่

- +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

พูน ปณ จิต ชีวะ

### ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership)

**ภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร กำกับดูแลบุคลากร คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ให้มีความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการ กำกับนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา ให้การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในวิธีการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สนับสนุนการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

| สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | +1                      | 0 | -1 |            |
| <b>องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์</b><br>การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนดทิศทางดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ |                         |   |    |            |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |   |    |            |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายในการสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |   |    |            |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาดังเป้าหมายระยะยาวขององค์กรอย่างชัดเจน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามเป้าหมาย (Organization Goals) ตามที่องค์กรต้องการภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่                                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |   |    |            |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |

| สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | +1                      | 0 | -1 |            |
| องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |   |    |            |
| การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนดทิศทางดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ            |                         |   |    |            |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |   |    |            |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |   |    |            |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |   |    |            |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |   |    |            |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |   |    |            |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษาโนมน้าวใจให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |   |    |            |
| องค์ประกอบที่ 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |   |    |            |
| การจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง การจัดการโครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหาวิชา โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่างๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการติดตามและประเมินผล การใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลทั้งด้านหลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน |                         |   |    |            |
| 12. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงการบริหารจัดการโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |
| 13. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |   |    |            |
| 14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบข้อมูลโรงเรียนเพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |   |    |            |

| สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | +1                      | 0 | -1 |            |
| <b>องค์ประกอบที่ 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน</b><br>การจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง การจัดการโครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหาวิชา โครงสร้าง<br>การจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่างๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการติดตามและประเมินผล<br>การใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลทั้งด้าน<br>หลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน |                         |   |    |            |
| 15. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรจากบุคลากรหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |   |    |            |
| 16. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจนและถูกต้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |
| 17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลการนำหลักสูตรไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                           |                         |   |    |            |
| 18. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |   |    |            |
| 19. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับระบบการสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร และการประเมินผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |
| 20. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูเข้าสอนตามความสามารถและสอดคล้องกับหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         |   |    |            |
| 21. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้ และดำเนินการเรียนการสอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |
| 22. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                         |   |    |            |

| สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | +1                      | 0 | -1 |            |
| องค์ประกอบที่ 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |   |    |            |
| การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนและมีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนและการสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน |                         |   |    |            |
| 23. สถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |   |    |            |
| 24. สถานศึกษาของท่านมีการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |   |    |            |
| 25. สถานศึกษาของท่านมีแผนการนิเทศภายในโรงเรียนและมีเอกสารครบถ้วน เช่น ปฏิทินการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศ แบบบันทึกการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ                                                                                                                                                                                                      |                         |   |    |            |
| 26. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ                                                                                                                                                                                                                          |                         |   |    |            |
| 27. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |   |    |            |
| 28. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |   |    |            |
| 29. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนการสอน                                                                                                                                                                                                                                    |                         |   |    |            |
| 30. ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำวิธีสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและสภาพแวดล้อมให้ครู                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |   |    |            |
| 31. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางวิชาการที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา                                                                                                                                                                                                                                   |                         |   |    |            |

| สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|----|------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | +1                      | 0 | -1 |            |
| องค์ประกอบที่ 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |   |    |            |
| การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนและมีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนและการสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน |                         |   |    |            |
| 32. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมสร้างความเข้าใจอันดีและขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |   |    |            |
| 33. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |   |    |            |
| 34. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาหนังสือทางวิชาการ คู่มือครู วารสารและบริการอื่นๆ ในการช่วยเหลือครูให้ก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ                                                                                                                                                                                                                   |                         |   |    |            |
| 35. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมสะท้อนผลการสอนหลังการนิเทศ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยและจุดพัฒนา                                                                                                                                                                                                                               |                         |   |    |            |

ลงชื่อ..... ผู้ประเมิน  
(.....)





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์  
ของภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะถือว่าเป็นความลับและไม่มีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



| ข้อ                        | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ                                                                                                                                      | สภาพปัจจุบัน |   |   |   |   | สภาพที่พึงประสงค์ |   |   |   |   |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|                            |                                                                                                                                                                    | 5            | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การมีวิสัยทัศน์            |                                                                                                                                                                    |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 7.                         | ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้                                                                                        |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 8.                         | ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร                                                                                        |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 9.                         | ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์                                                                                             |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 10.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ                                                                                                  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 11.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาโนมน้าวจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้                                                                           |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| การจัดการหลักสูตรและการสอน |                                                                                                                                                                    |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 12.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงการบริหารจัดการโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา                                                                                            |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 13.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ ในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน                                                                                   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 14.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบข้อมูลโรงเรียนเพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารหลักสูตร                                                                              |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 15.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรจากบุคลากรหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา                                                          |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 16.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจนและถูกต้อง                                                                                            |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 17.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลการนำหลักสูตรไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |

| ข้อ                            | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ                                                                                                         | สภาพปัจจุบัน |   |   |   |   | สภาพที่พึงประสงค์ |   |   |   |   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|                                |                                                                                                                                       | 5            | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การจัดการหลักสูตรและการสอน     |                                                                                                                                       |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 18.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน                                                      |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 19.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับระบบการสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร และการประเมินผล                                               |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 20.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูเข้าสอนตามความสามารถและสอดคล้องกับหลักสูตร                                                                    |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 21.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้ และดำเนินการเรียนการสอน                                               |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 22.                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                                   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน |                                                                                                                                       |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 23.                            | สถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียน                                                                                   |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 24.                            | สถานศึกษาของท่านมีการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                                                        |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 25.                            | สถานศึกษาของท่านมีแผนการนิเทศภายในโรงเรียนและมีเอกสารครบถ้วน เช่น ปฏิทินการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศ แบบบันทึกการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 26.                            | ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ                     |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |

[illegible]

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้วิจัยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์  
ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....
2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์.....
3. วันเดือนปีที่ทำการสัมภาษณ์.....
4. ผู้สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2** รายการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. องค์ประกอบของโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

2. หลักการใดที่เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

---

---

---

---

---

---

---

---

3. วิธีการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการอย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

---

---

---

---

---

---

---

---

พจน ปรณ จิตโต ชิว

4. วิธีการพัฒนาการจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้วิธีการ  
อย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

5. วิธีการพัฒนาการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้  
วิธีการอย่างไร และควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการพัฒนา

6. การวัดและประเมินผลโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์

พูน ปณ จิตโต ชีเว

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม  
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 แบบประเมินแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 2** ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมของโปรแกรมฯ ระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านและขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์  
มา ณ โอกาสนี้

นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล ผู้ตอบแบบประเมิน.....

ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

**ตอนที่ 2** ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

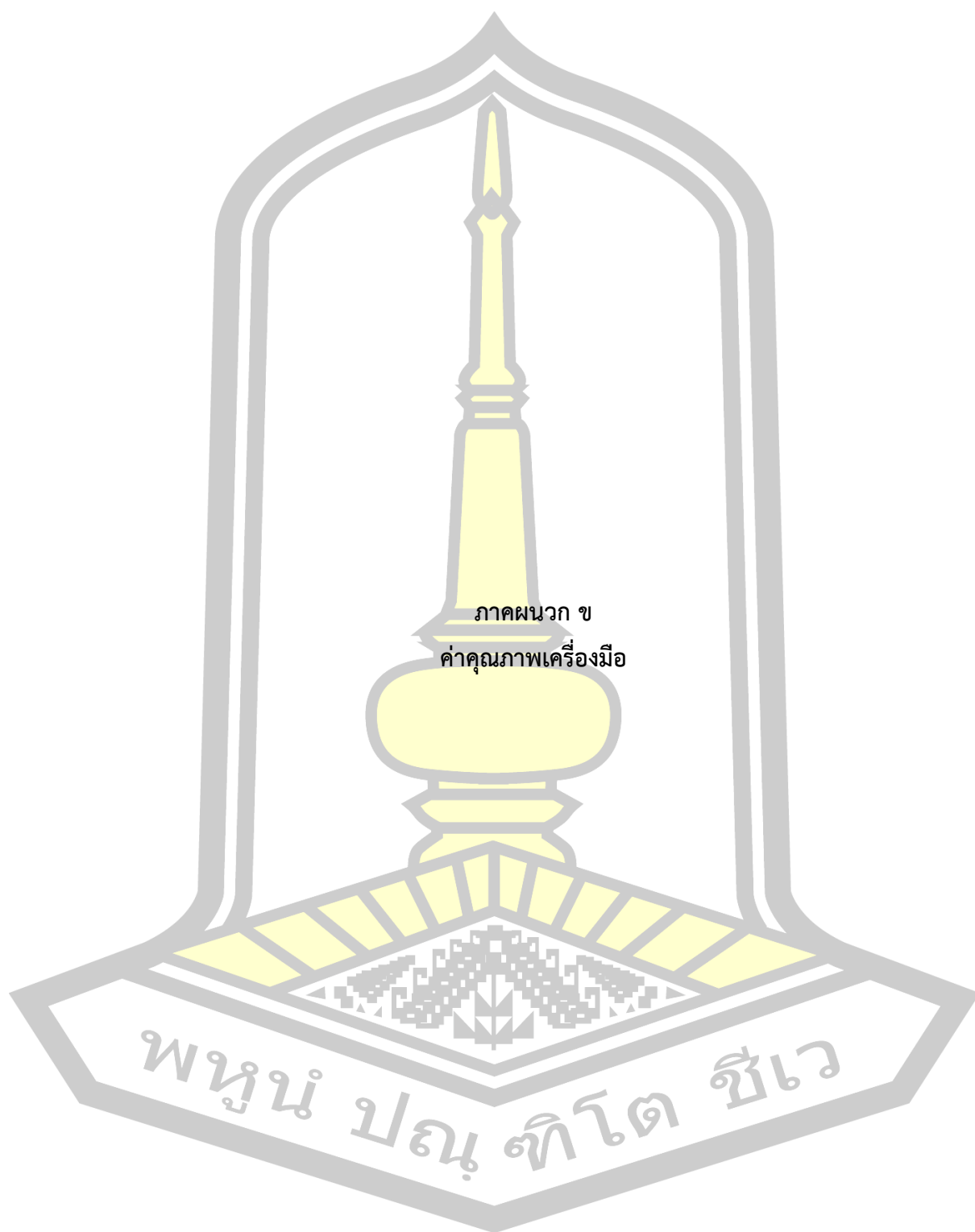
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| รายการประเมิน                                      | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
|                                                    | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. หลักการ                                         |                  |   |   |   |   |
| 2. วัตถุประสงค์                                    |                  |   |   |   |   |
| 3. เนื้อหา                                         |                  |   |   |   |   |
| 3.1 Module 1 เรื่อง การมีวิสัยทัศน์                |                  |   |   |   |   |
| 3.2 Module 2 เรื่อง การจัดการหลักสูตรและการสอน     |                  |   |   |   |   |
| 3.3 Module 3 เรื่อง การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน |                  |   |   |   |   |
| 4. วิธีการพัฒนา                                    |                  |   |   |   |   |
| 4.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ                         |                  |   |   |   |   |
| 4.2 การมอบหมายโครงการ                              |                  |   |   |   |   |
| 4.3 การดูงานนอกสถานที่                             |                  |   |   |   |   |
| 4.4 การสอนงาน                                      |                  |   |   |   |   |
| 4.5 การประชุม                                      |                  |   |   |   |   |
| 4.6 การฝึกอบรม                                     |                  |   |   |   |   |
| 5. การวัดและประเมินผล                              |                  |   |   |   |   |

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)



ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามสำหรับการวิจัย เรื่อง  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

| รายการประเมิน                                                                                                      | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ผลการวิเคราะห์ |            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------|------------|-----------|
|                                                                                                                    | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ผลรวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC | แปล<br>ผล |
| <b>การมีวิสัยทัศน์</b>                                                                                             |                             |         |         |         |         |                |            |           |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน                                                         | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดทิศทางและเป้าหมายในการสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน                                | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามเป้าหมายระยะยาวขององค์กรอย่างชัดเจน                                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามเป้าประสงค์ (Organization Goals) ตามที่องค์กรต้องการภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นที่มีวิสัยทัศน์                                                        | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร                                 | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้                                     | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร                                     | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์                                          | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00       | ใช้ได้    |

ตาราง 19 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                                                                                                                                         | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ผลการวิเคราะห์ |         |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------|---------|--------|
|                                                                                                                                                                       | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ผลรวมคะแนน     | ค่า IOC | แปลผล  |
| <b>การมีวิสัยทัศน์</b>                                                                                                                                                |                             |         |         |         |         |                |         |        |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ                                                                                                 | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้                                                                         | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| <b>การจัดการหลักสูตรและการสอน</b>                                                                                                                                     |                             |         |         |         |         |                |         |        |
| 12. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจงการบริหารจัดการโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา                                                                                           | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 13. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน                                                                                   | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 14. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบข้อมูลโรงเรียนเพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารหลักสูตร                                                                             | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 15. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรจากบุคลากรหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา                                                         | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 16. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจนและถูกต้อง                                                                                           | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 17. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลการนำหลักสูตรไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 18. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน                                                                                  | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |

ตาราง 19 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                                                                                                             | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ผลการวิเคราะห์ |         |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------|---------|--------|
|                                                                                                                                           | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ผลรวมคะแนน     | ค่า IOC | แปลผล  |
| <b>การจัดการหลักสูตรและการสอน</b>                                                                                                         |                             |         |         |         |         |                |         |        |
| 19. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับระบบการร่างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร และการประเมินผล                                                | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 20. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดครูเข้าสอนตามความสามารถและสอดคล้องกับหลักสูตร                                                                    | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 21. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้ และดำเนินการเรียนการสอน                                               | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 22. ผู้บริหารสถานศึกษามีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                                   | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| <b>การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน</b>                                                                                                     |                             |         |         |         |         |                |         |        |
| 23. สถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียน                                                                                   | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 24. สถานศึกษาของท่านมีการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                                                        | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 25. สถานศึกษาของท่านมีแผนการนิเทศภายในโรงเรียนและมีเอกสารครบถ้วน เช่น ปฏิทินการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศ แบบบันทึกการนิเทศ แบบประเมินการนิเทศ | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 26. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ                     | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |

ตาราง 19 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                                                                                                 | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ผลการวิเคราะห์ |         |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------|---------|--------|
|                                                                                                                               | คนที่ 1                     | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ผลรวมคะแนน     | ค่า IOC | แปลผล  |
| <b>การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน</b>                                                                                         |                             |         |         |         |         |                |         |        |
| 27. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างสม่ำเสมอ                                                       | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 28. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ                                                                   | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 29. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนการสอน                   | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 30. ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำวิธีสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและสภาพแวดล้อมให้ครู                                                | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 31. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางวิชาการที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา                  | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 32. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมสร้างความเข้าใจอันดี และขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน                                 | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 33. ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ                                                            | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 34. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาหนังสือทางวิชาการ คู่มือครู วารสารและบริการอื่น ๆ ในการช่วยเหลือครูให้ก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |
| 35. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ร่วมสะท้อนผลการสอนหลังการนิเทศ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย และจุดพัฒนา           | +1                          | +1      | +1      | +1      | +1      | 5              | 1.00    | ใช้ได้ |

จากตาราง 19 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 35 ข้อ สรุปผลจากการวิเคราะห์พบว่ามีข้อคำถามที่ใช้ได้ จำนวน 35 ข้อ และไม่มีข้อคำถามที่ต้องตัดทิ้งหรือปรับปรุง จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาที่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งก็คือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) หรือความเที่ยงตรงรายข้อของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยจะพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ดังนั้นจึงพบว่ามีข้อคำถามที่เข้าเกณฑ์ จำนวน 35 ข้อ จากทั้งหมด 35 ข้อ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา 1.00



ตาราง 20 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ขอนแก่น เขต 2

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |                   | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |                   |
|--------|---------------|-------------------|--------|---------------|-------------------|
|        | สภาพปัจจุบัน  | สภาพที่พึงประสงค์ |        | สภาพปัจจุบัน  | สภาพที่พึงประสงค์ |
| 1.     | 0.62          | 0.77              | 19.    | 0.72          | 0.77              |
| 2.     | 0.56          | 0.79              | 20.    | 0.62          | 0.85              |
| 3.     | 0.60          | 0.84              | 21.    | 0.85          | 0.75              |
| 4.     | 0.43          | 0.75              | 22.    | 0.87          | 0.86              |
| 5.     | 0.58          | 0.69              | 23.    | 0.71          | 0.75              |
| 6.     | 0.68          | 0.94              | 24.    | 0.76          | 0.59              |
| 7.     | 0.74          | 0.80              | 25.    | 0.62          | 0.63              |
| 8.     | 0.80          | 0.84              | 26.    | 0.83          | 0.75              |
| 9.     | 0.90          | 0.94              | 27.    | 0.87          | 0.86              |
| 10.    | 0.84          | 0.92              | 28.    | 0.69          | 0.68              |
| 11.    | 0.73          | 0.92              | 29.    | 0.75          | 0.77              |
| 12.    | 0.56          | 0.41              | 30.    | 0.74          | 0.90              |
| 13.    | 0.56          | 0.77              | 31.    | 0.89          | 0.94              |
| 14.    | 0.76          | 0.77              | 32.    | 0.90          | 0.94              |
| 15.    | 0.76          | 0.63              | 33.    | 0.87          | 0.61              |
| 16.    | 0.81          | 0.75              | 34.    | 0.89          | 0.67              |
| 17.    | 0.80          | 0.63              | 35.    | 0.88          | 0.67              |
| 18.    | 0.74          | 0.68              |        |               |                   |

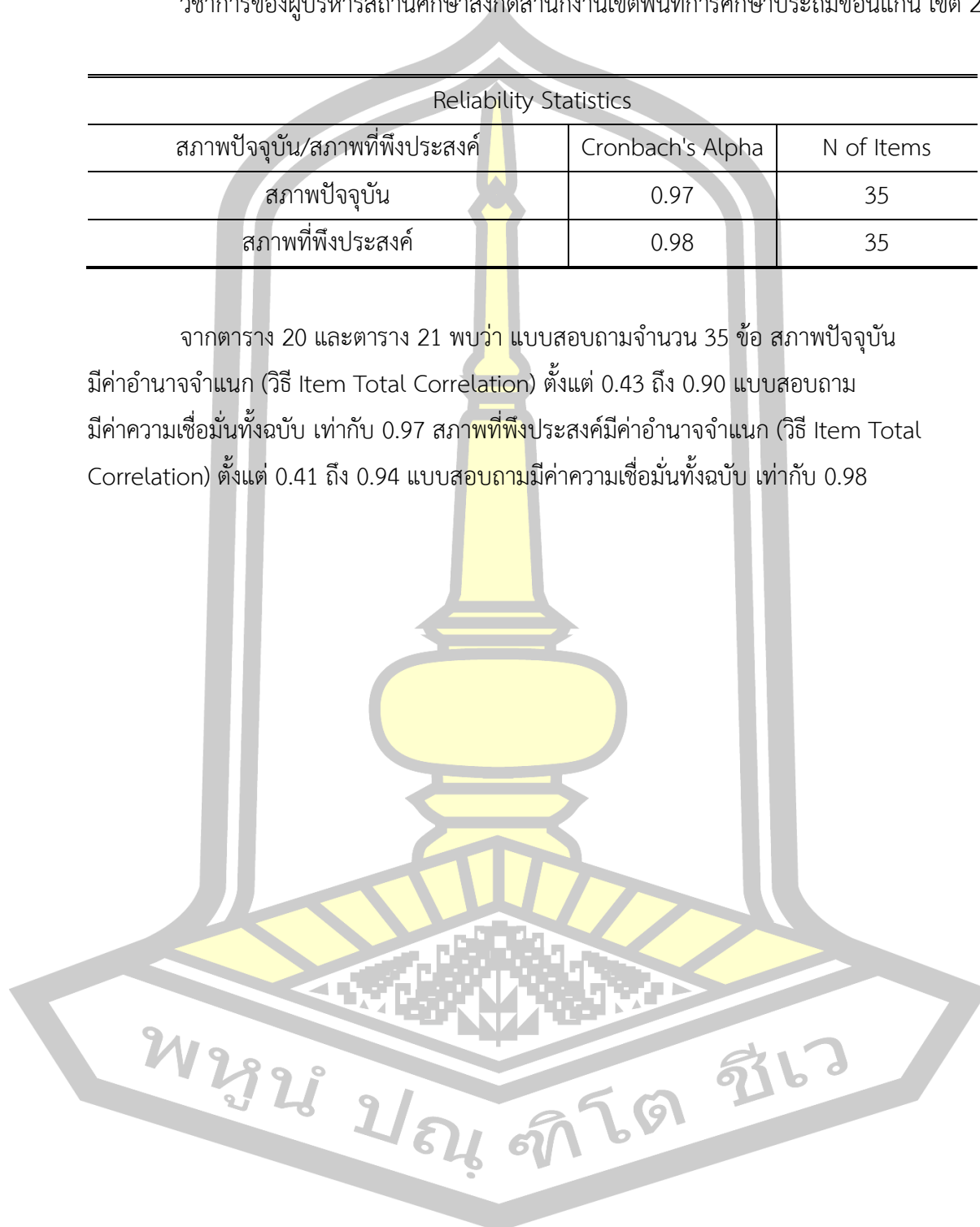
\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และคุณภาพทั้งฉบับค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient:  $\alpha$ ) ปรากฏดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมขอนแก่น เขต 2

| Reliability Statistics         |                  |            |
|--------------------------------|------------------|------------|
| สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ | Cronbach's Alpha | N of Items |
| สภาพปัจจุบัน                   | 0.97             | 35         |
| สภาพที่พึงประสงค์              | 0.98             | 35         |

จากตาราง 20 และตาราง 21 พบว่า แบบสอบถามจำนวน 35 ข้อ สภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.43 ถึง 0.90 แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก (วิธี Item Total Correlation) ตั้งแต่ 0.41 ถึง 0.94 แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98







โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

The Program to Enhance Academic Leadership for School Administrators  
under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2

จัดทำโดย

นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา



โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเนื้อหา มี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา หลักการในการพัฒนา และการวัดและการประเมิน ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 รายละเอียดในส่วนนี้ประกอบด้วย Module 1 การมีวิสัยทัศน์ Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน และภาคผนวกประกอบด้วย ใบงานกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการ (ก่อน – หลังการพัฒนา)

สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความสนใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เล่มนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เล่มนี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และสถานศึกษาหรือหน่วยงานในบริบทใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

จริยาภรณ์ คำละมูล

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิต ชีเว

## สารบัญ

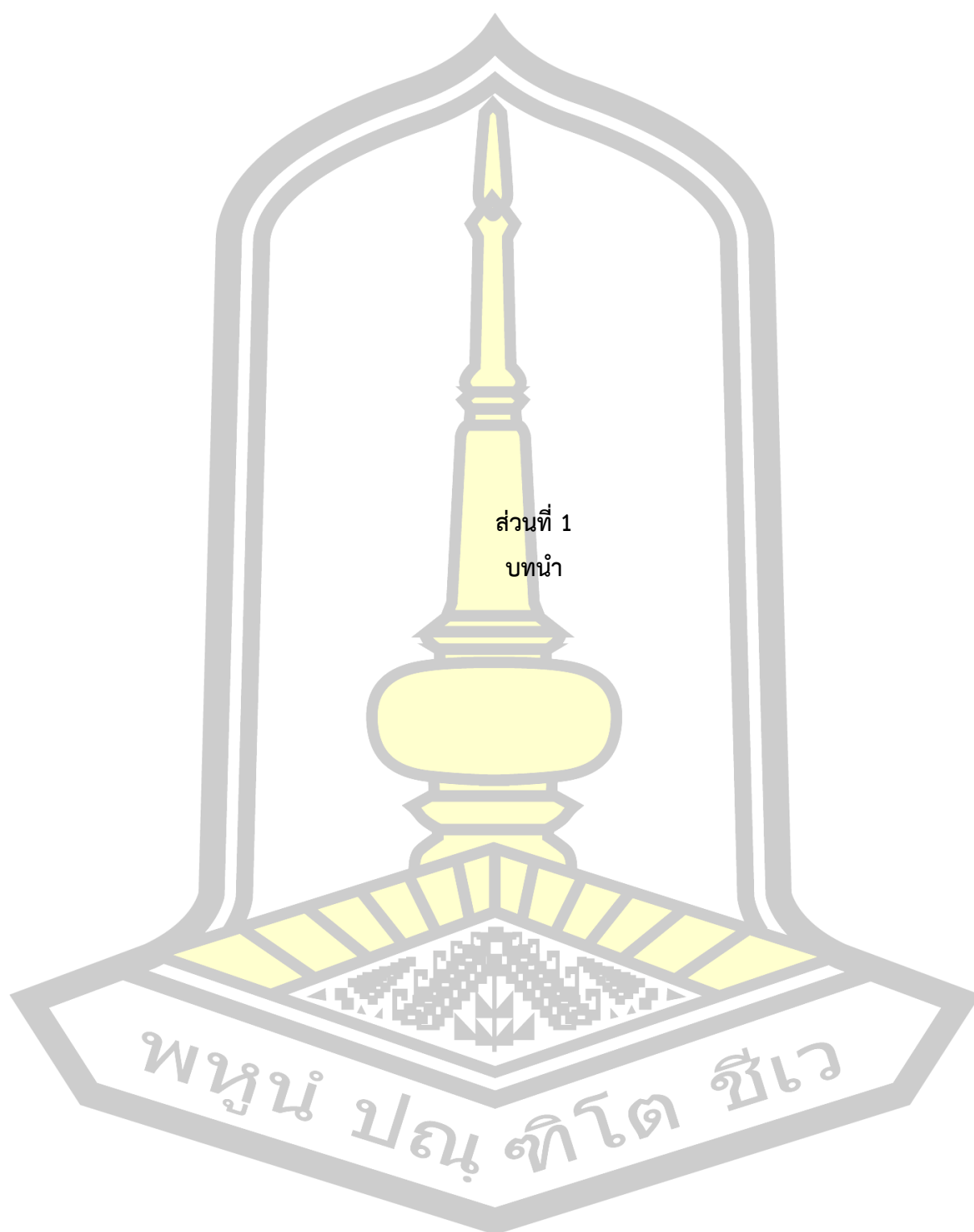
### ส่วนที่ 1 บทนำ

|                         |   |
|-------------------------|---|
| หลักการ.....            | 2 |
| วัตถุประสงค์.....       | 2 |
| เนื้อหา.....            | 3 |
| วิธีการพัฒนา.....       | 4 |
| การวัดและประเมินผล..... | 6 |

### ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 |    |
| Module 1 การมีวิสัยทัศน์.....                           | 8  |
| Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน.....                | 13 |
| Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน.....            | 18 |
| แบบประเมินก่อน-หลังการพัฒนา.....                        | 23 |





## 1. หลักการ

ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่น มุ่งมั่น เต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่สร้างความร่วมมือและติดต่อสื่อสารกับชุมชนได้ มีทักษะการสื่อสารเชิงบวกและสร้างพลังเชิงบวกให้คนอื่นได้ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศทางด้านการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเปรียบเหมือนจอมทัพที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจึงจะเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร กำกับดูแลคณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับงานวิชาการ กำกับนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา ให้การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในวิธีการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร รวมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร สนับสนุนการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.2 เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การจัดการหลักสูตรและการสอน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนามีภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 Module ได้แก่

#### 3.1 Module 1 การมีวิสัยทัศน์

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงาน of บุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือหรือเป็น Role Model การเป็นผู้นำและมอบหมายโครงการพิเศษให้บุคลากรรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถและเป็นผู้นำทางวิชาการ การเป็นผู้นำและขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการประชุม ปรึกษาหารือ รับฟังแนวคิดของบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรภายนอก เน้นหลักการทำงานและพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ จัดการสัมมนา ศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดการอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถมอบหมายงานวิชาการให้ครูรับผิดชอบ สนับสนุนส่งเสริมครู บุคลากรในองค์กรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

#### 3.2 Module 2 การจัดการหลักสูตรและการสอน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่องการประชุม วางแผนการดำเนินงานด้านการ จัดการหลักสูตรและการสอน การกำหนดเป้าหมายในการจัดการหลักสูตรและการสอน การเป็นผู้นำ และปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการจัดการหลักสูตรและการสอน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลการดำเนินงานและปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการหลักสูตร การเป็นวิทยากร เป็นพี่เลี้ยง จัดอบรมให้ความรู้และทักษะการจัดการหลักสูตรและ การสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและคณะครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการหลักสูตร และการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตร

#### 3.3 Module 3 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่องการประชุม วางแผน ชี้แจงวัตถุประสงค์ของ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน กระบวนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนที่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน สม่่าเสมอ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร แนะนำเทคนิค วิธีการที่มีประสิทธิภาพด้านการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการนิเทศและ ประเมินผลด้านการสอน การพัฒนากระบวนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนโดยได้รับความ ร่วมมือจากครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ ผู้ปกครองโดยใช้กระบวนการ PLC เพื่อแลกเปลี่ยน ระดมความคิด และรายงานผลการดำเนินกิจกรรม การส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรม สัมมนา

ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอนผ่านกระบวนการ PLC มีการสนับสนุนส่งเสริมการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

#### 4. วิธีการพัฒนา

**4.1 หลักการพัฒนา** ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญที่ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานของสูตร 70:20:10 โดยเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการแบ่งอัตราส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% คืออัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองโดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงและงานภาคปฏิบัติ ที่ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่เกิดจากสถานการณ์จริง ความท้าทายและโอกาส ซึ่งอาจรวมถึงการฝึกอบรมในงานโครงการและการมอบหมายงานที่ช่วยให้บุคคลสามารถให้ความรู้และทักษะของตนในสภาพแวดล้อมที่ใช้งานได้จริง

2) การเรียนรู้ทางสังคม 20% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากคำค้นคว้า องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษา ในส่วนนี้อาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการให้คำปรึกษา โครงการ กลุ่ม การอภิปรายและการให้ข้อเสนอแนะ

3) การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10% คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน ในส่วนนี้หมายถึงกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีโครงสร้างซึ่งโดยทั่วไปจะส่งผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หลักสูตร การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา ครอบคลุมการเรียนการสอนแบบห้องเรียนหรือ E-Learning แม้องค์ประกอบนี้จะเป็นส่วนเล็ก ๆ ของกระบวนการเรียนรู้แต่ก็ยังมีความสำคัญในการให้ความรู้พื้นฐานและแนะนำแนวคิดใหม่ๆ

#### 4.2 วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนา

4.2.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (Learning by Experience) ใช้ระยะเวลา 56 ชั่วโมง โดยใช้วิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

**การติดตาม/สังเกตแม่แบบ ใช้ระยะเวลา 20 ชั่วโมง**

1. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

### การมอบหมายโครงการ ใช้ระยะเวลา 20 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการเขียนโครงการการพัฒนาทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน (Module 1)
2. กิจกรรมการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาการออกแบบการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมการเขียนโครงการด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

### การดูงานนอกสถานที่ ใช้ระยะเวลา 16 ชั่วโมง

1. กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารงานวิชาการอย่างมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารงานด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารงานด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างเป็นระบบ (Module 3)

**4.2.2 การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% (Learning by Others) ใช้ระยะเวลา 16 ชั่วโมง**  
โดยใช้วิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

### การสอนงาน ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมการเรียนรู้ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Module 2)
3. กิจกรรมการเรียนรู้ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

### การประชุม ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการพูดคุยแบบกลุ่ม รับฟังแนวคิดด้านการปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมการเรียนรู้แนวคิด หลักการด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมการเรียนรู้แนวทางด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

**4.2.3 การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร 10% (Learning by Courses) ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง**  
โดยใช้วิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

### การฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 8 ชั่วโมง

1. กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการมีวิสัยทัศน์ (Module 1)
2. กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน (Module 2)
3. กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน (Module 3)

### 5. การวัดและประเมินผล

5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการก่อนการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 ประเมินระหว่างการพัฒนา โดยการประเมินการทำกิจกรรมกลุ่ม ประเมินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินใบงาน ประเมินงานที่มอบหมายและประเมินความพึงพอใจต่อกิจกรรมในการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

5.3 ประเมินหลังการพัฒนา โดยการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการได้รับการพัฒนาโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา





## ส่วนที่ 2

รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

## Module 1

## เรื่อง การมีวิสัยทัศน์

ระยะเวลา 24 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

การมีวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนดทิศทางดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียได้รับรู้และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษา

## 3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

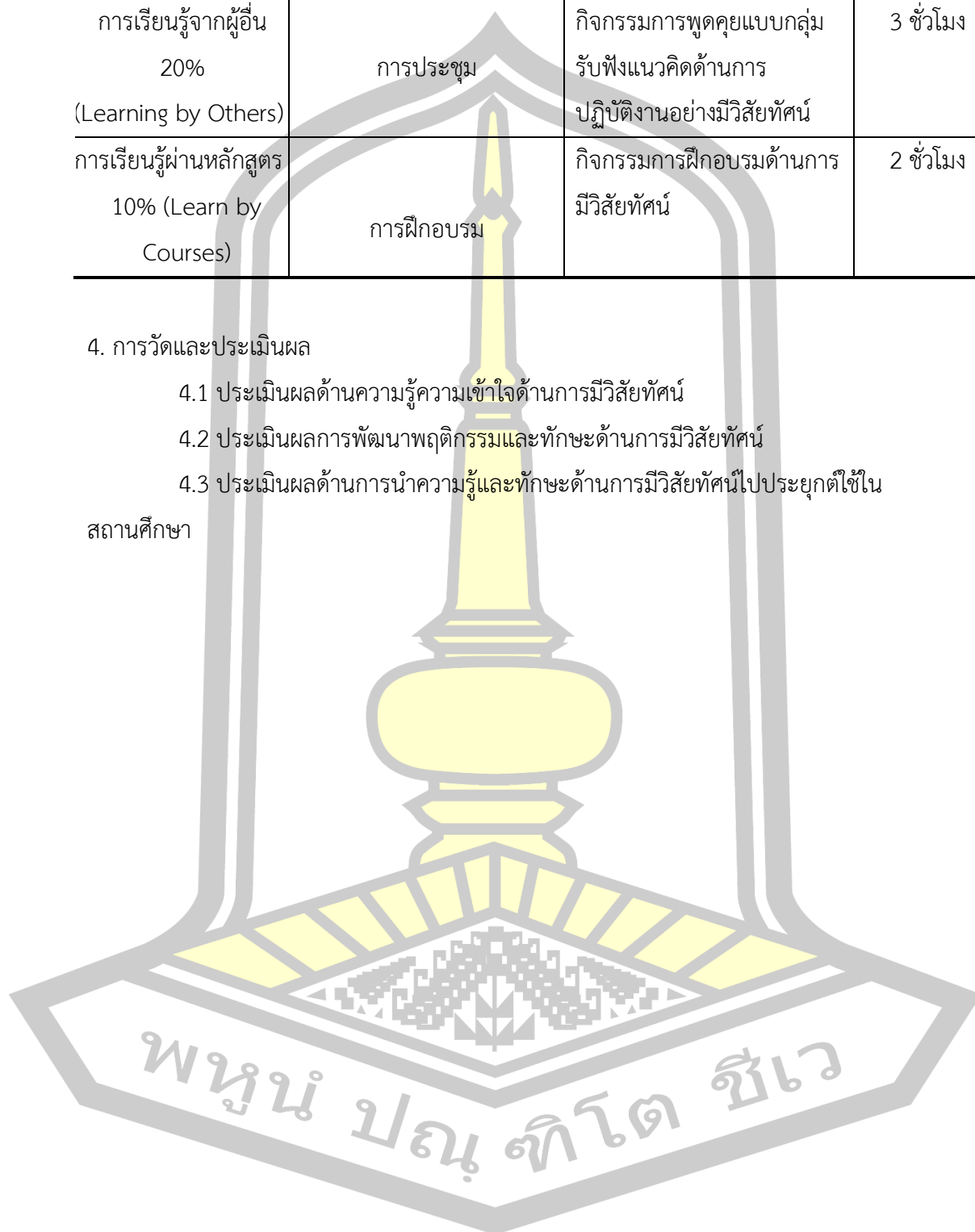
| หลักการพัฒนา                                             | วิธีการพัฒนา           | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                              | ระยะเวลา  |
|----------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70%<br>(Learning by Experience) | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์   | 6 ชั่วโมง |
|                                                          | การมอบหมายโครงการ      | กิจกรรมเขียนโครงการเพื่อพัฒนาทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน | 6 ชั่วโมง |
|                                                          | การดูงานนอกสถานที่     | กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการบริหารงานวิชาการอย่างมีวิสัยทัศน์            | 5 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้จากผู้อื่น 20%<br>(Learning by Others)        | การสอนงาน              | กิจกรรมการเรียนรู้ทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์                           | 2 ชั่วโมง |

| หลักการพัฒนา                                         | วิธีการพัฒนา | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                        | ระยะเวลา  |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากผู้อื่น<br>20%<br>(Learning by Others) | การประชุม    | กิจกรรมการพูดคุยแบบกลุ่ม<br>รับฟังแนวคิดด้านการ<br>ปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์ | 3 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร<br>10% (Learn by<br>Courses) | การฝึกอบรม   | กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการ<br>มีวิสัยทัศน์                                       | 2 ชั่วโมง |

#### 4. การวัดและประเมินผล

- 4.1 ประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจด้านการมีวิสัยทัศน์
- 4.2 ประเมินผลการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์
- 4.3 ประเมินผลด้านการนำความรู้และทักษะด้านการมีวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้ใน

สถานศึกษา



## ความรู้เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์

### ความหมายของวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย เป้าประสงค์ และพันธกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จะใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ สร้างค่านิยม และกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ และร่วมพัฒนาตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

### วิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานวิชาการ

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการนำไปสู่การสร้างนโยบายการพัฒนา ระบบการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาการด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะชีวิต คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณภาพทางด้านวิชาการ ยกระดับคุณภาพทางการศึกษาส่งเสริมการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มี คุณลักษณะ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์ทั้งสติปัญญา จิตใจ มีคุณธรรม จริยธรรม สร้างประโยชน์และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### วิสัยทัศน์ที่ดี

1. มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented)
2. เต็มไปด้วยความสุข (Utopian)
3. ความเหมาะสม (Appropriate)
4. สะท้อนความฝันสูงสุด (Reflect High Ideals)
5. อธิบายจุดมุ่งหมาย (Clarify Purpose)
6. ดลบันดาลความกระตือรือร้น (Inspire Enthusiasm)
7. สะท้อนความเป็นหนึ่งเดียว (Reflect the Uniqueness)
8. ความทะเยอทะยาน (Ambition)

### ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่ายุ่เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

### สร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างไร

1. มองย้อนอดีต โดยทบทวนภารกิจหน่วยงานทั้งหมดแล้วเขียนภาพหรือข้อความเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ผ่านมาในด้านปัญหา อุปสรรคหรือความสำเร็จ
2. มองปัจจุบัน วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันและคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วเขียนเป็นภาพหรือข้อความ
3. มองภาพวาดฝันในอนาคต สร้างจินตนาการหรือภาพฝันของหน่วยงานในอนาคต โดยพิจารณาภารกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
4. กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการนำข้อความของแต่ละคนมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ซึ่งข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนให้เป็นข้อความที่มีความกระชับ สามารถจดจำง่ายและมีความเข้าใจ กระตุ้นให้อยากนำไปปฏิบัติ

### องค์ประกอบในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1. กระตุ้นให้แต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์
2. ปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
3. สร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอิสระ
4. สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรในเชิงบวก

### ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. การมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานวิชาการหมายถึงอะไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานวิชาการให้บุคลากรในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถและเป็นผู้นำทางวิชาการและสามารถดำเนินโครงการพิเศษอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีวิธีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรและวิชาชีพอย่างไร

.....

.....

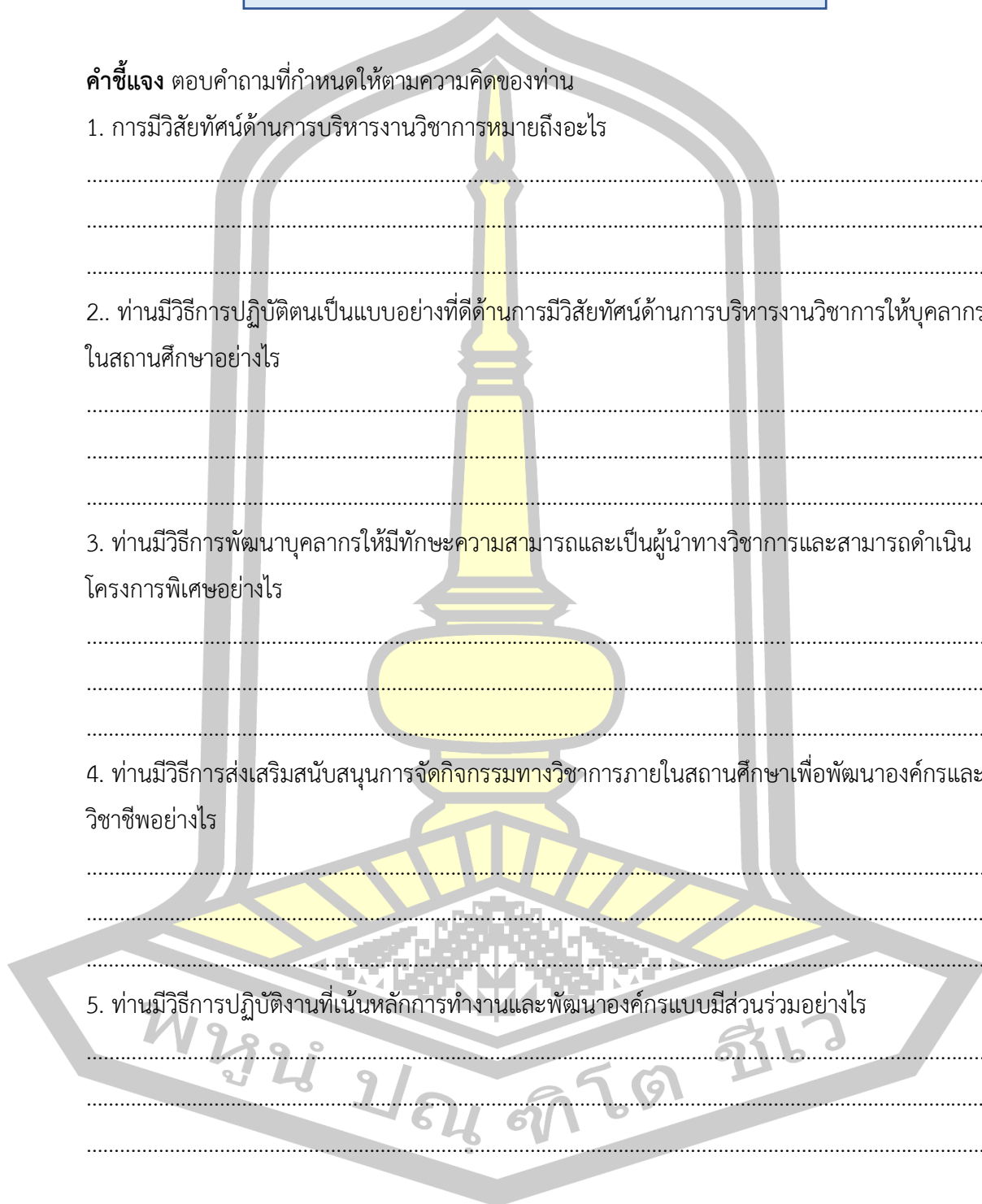
.....

5. ท่านมีวิธีการปฏิบัติงานที่เน้นหลักการทำงานและพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วมอย่างไร

.....

.....

.....



## . Module 2

## เรื่อง การจัดการหลักสูตรและการสอน

ระยะเวลา 24 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

การจัดการหลักสูตรและการสอน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหาวิชา โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่างๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมและให้ข้อมูลด้านหลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการหลักสูตรและการสอน

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

## 3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาการด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

| หลักการพัฒนา                                          | วิธีการพัฒนา           | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                       | ระยะเวลา  |
|-------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (Learning by Experience) | การติดตาม/สังเกตแม่แบบ | กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน | 6 ชั่วโมง |
|                                                       | การมอบหมายโครงการ      | กิจกรรมเขียนโครงการเพื่อพัฒนาการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและการออกแบบการสอน     | 6 ชั่วโมง |
|                                                       | การดูงานนอกสถานที่     | กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างเป็นระบบ                  | 5 ชั่วโมง |

| หลักการพัฒนา                                         | วิธีการพัฒนา | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                  | ระยะเวลา  |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากผู้อื่น<br>20%<br>(Learning by Others) | การสอนงาน    | กิจกรรมการเรียนรู้ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ | 3 ชั่วโมง |
|                                                      | การประชุม    | กิจกรรมการเรียนรู้แนวคิดหลักการด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน            | 2 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร<br>10% (Learn by Courses)    | การฝึกอบรม   | กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน                          | 2 ชั่วโมง |

#### 4. การวัดและประเมินผล

- 4.1 ประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน
- 4.2 ประเมินผลด้านการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน
- 4.3 ประเมินผลด้านการนำความรู้และทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนไป

ประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา



## ความรู้เกี่ยวกับการจัดการหลักสูตรและการสอน

### ความหมายของการจัดการหลักสูตรและการสอน

การจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง การจัดการโครงสร้าง ขอบข่าย เนื้อหาวิชา โครงสร้างการจัดการเรียนรู้ มวลประสบการณ์ต่างๆ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ มีการ ติดตามและ ประเมินผลการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริม และให้ข้อมูล ทั้งด้านหลักสูตรและการสอน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการหลักสูตรและการสอน

### ความสำคัญของหลักสูตร

หลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาทุกระบบ เนื่องจากข้อกำหนดต่าง ๆ ของหลักสูตรจะเป็นมาตรฐานในการจัดการศึกษาของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งทำให้เป็นแนวทาง นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในแต่ละช่วงวัย อีกทั้งยังเป็นแนวทางสำหรับผู้สอนในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านความรู้ ในเนื้อหาสาระ ทักษะกระบวนการเรียนรู้และการคิด ทักษะทางสังคมและที่สำคัญคือคุณภาพทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ นอกจากนี้ความสำคัญของหลักสูตรยังต่อการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยที่จะต้องตอบคำถามได้ว่าการจัดการศึกษานั้นบรรลุความคาดหวังของ หลักสูตรหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงหลักสูตร

### การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา บริหารโดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำทุกขั้นตอน โดยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังนี้

#### 1. การเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากร และข้อมูลสารสนเทศ

1.1 สร้างความตระหนักแก่คณะครูในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมสร้างความเข้าใจการจัดทำหลักสูตรทั้งในโรงเรียน ร่วมประชุมประจำเดือนหมู่บ้าน ในเขตบริการ การประชาสัมพันธ์ทางศูนย์กระจายข่าวสาร จัดทำเอกสารเผยแพร่ เป็นต้น

1.2 เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการในโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

1.3 พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อจัดทำสาระการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมาย

1.4 พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนทุกคน โดยการศึกษาเอกสาร การส่งเข้าประชุมอบรม การจัดทำสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กรมวิชาการจัดขึ้นตามกลุ่มสาระที่มีความถนัด

1.5 ออกแบบสอบถามข้อมูลชาวบ้านในเขตบริการของโรงเรียนเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น และความต้องการพัฒนาการศึกษา

## 2. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

2.1 จัดบุคลากรเข้าประชุมอบรมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดทำสารหลักสูตรตามความถนัดของแต่ละบุคคล

2.2 ผู้ที่เข้าประชุมนำความรู้ที่ได้รับมาขยายผลให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ และสร้างความเข้าใจทุกครั้ง

2.3 ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้แก่ คณะครู กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนองค์กรปกครองท้องถิ่น ตัวแทนชุมชน เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน ระดมความคิดช่วยกันจัดทำวิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โครงสร้างกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน สัดส่วนเวลาเรียน

2.4 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตามกรอบที่ได้ช่วยกันกำหนด ได้แก่ วิสัยทัศน์ จุดหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โครงสร้างสัดส่วนเวลาเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คำอธิบาย รายวิชา การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

2.5 จัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ ของแต่ละสาระการเรียนรู้

## 3. การนำหลักสูตรไปใช้

ทำความเข้าใจกับคณะครูในโรงเรียนในเรื่องการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้ร่มรื่นสวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ ร่วมวางแผนการแนะแนวนักเรียนทั้งในด้านการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และปัญหาด้านอื่น ๆ

## 4. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

ได้วางแผนการนิเทศติดตามไว้เป็นระยะเพื่อให้การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริง

### ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการจัดการหลักสูตรและการสอนในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการหลักสูตรและการสอนในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการหลักสูตรและการสอนในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. การจัดอบรมด้วยวิธีการใดที่สามารถให้ความรู้และทักษะด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนได้อย่างเต็มตามศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางในการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงด้านการจัดการหลักสูตรและการสอนในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

## Module 3

## เรื่อง การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

ระยะเวลา 32 ชั่วโมง

## 1. หลักการ

การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการนิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอน มีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนและการสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้และทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

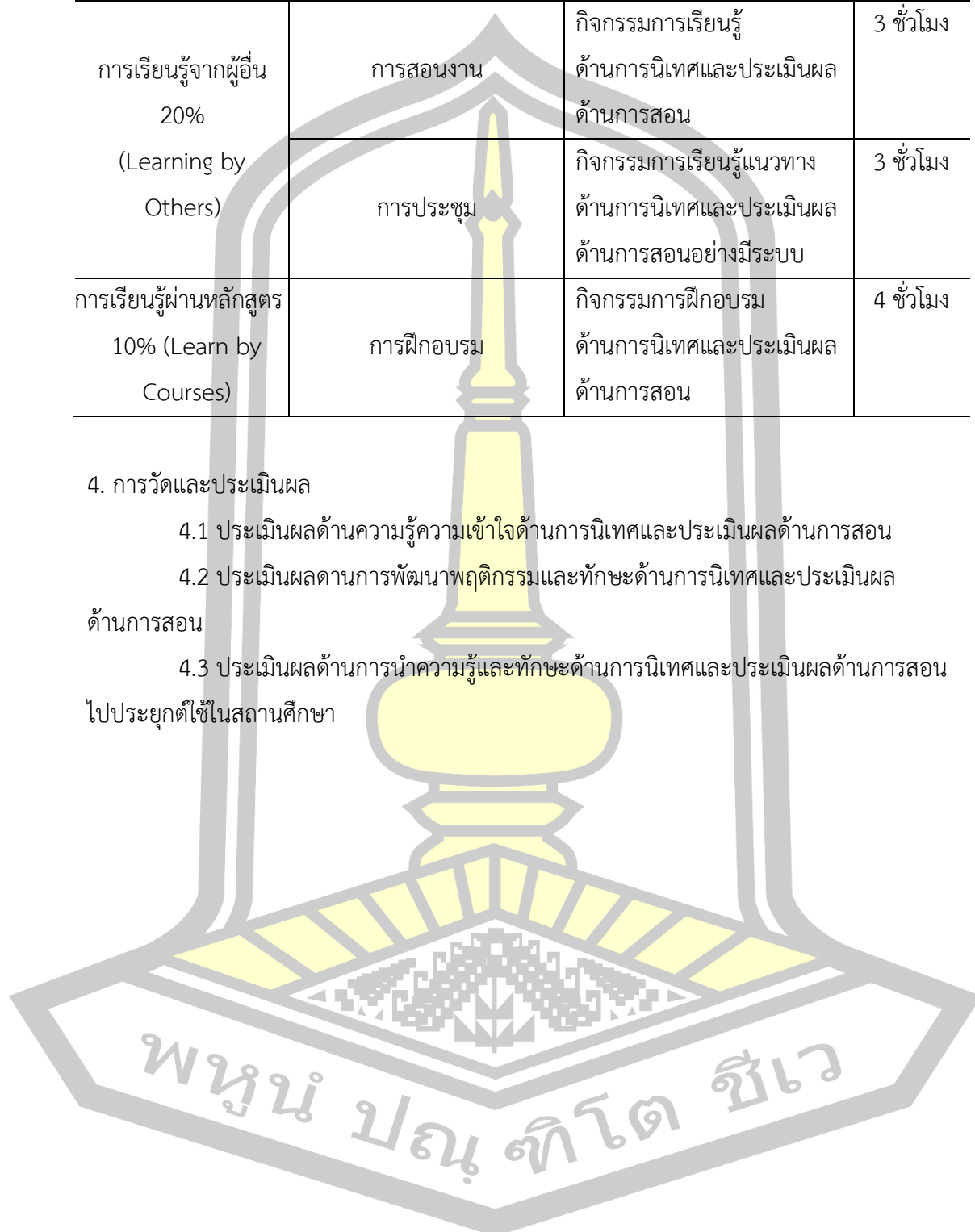
## 3. เนื้อหาและวิธีการพัฒนาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

| หลักการพัฒนา                                          | วิธีการพัฒนา        | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                           | ระยะเวลา  |
|-------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% (Learning by Experience) | การติดตาม/สังเกตแบบ | กิจกรรมติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน | 8 ชั่วโมง |
|                                                       | การมอบหมายโครงการ   | กิจกรรมเขียนโครงการด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                             | 8 ชั่วโมง |
|                                                       | การดูงานนอกสถานที่  | กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างเป็นระบบ                  | 6 ชั่วโมง |

| หลักการพัฒนา                                         | วิธีการพัฒนา | เนื้อหา/กิจกรรมการพัฒนา                                                       | ระยะเวลา  |
|------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| การเรียนรู้จากผู้อื่น<br>20%<br>(Learning by Others) | การสอนงาน    | กิจกรรมการเรียนรู้<br>ด้านการนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอน                  | 3 ชั่วโมง |
|                                                      | การประชุม    | กิจกรรมการเรียนรู้แนวทาง<br>ด้านการนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอนอย่างมีระบบ | 3 ชั่วโมง |
| การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร<br>10% (Learn by Courses)    | การฝึกอบรม   | กิจกรรมการฝึกอบรม<br>ด้านการนิเทศและประเมินผล<br>ด้านการสอน                   | 4 ชั่วโมง |

#### 4. การวัดและประเมินผล

- 4.1 ประเมินผลด้านความรู้ความเข้าใจด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
- 4.2 ประเมินผลด้านการพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการนิเทศและประเมินผล  
ด้านการสอน
- 4.3 ประเมินผลด้านการนำความรู้และทักษะด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน  
ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา



## ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศและประเมินด้านการสอน

### ความหมายของการนิเทศ

การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ การศึกษา โดยความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ตามแนวทางของประชาธิปไตยที่เน้น การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และผู้รับการนิเทศยอมรับเพื่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนิเทศและพัฒนาครูรายบุคคล เพื่อให้คำปรึกษา ส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนและมีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเยี่ยมชั้นเรียนและการสนับสนุนส่งเสริมเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน

### จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

จุดมุ่งหมายของการนิเทศศึกษามีจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยผ่านกระบวนการนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน เสริมสร้างสมรรถนะด้านการสอนและการปฏิบัติงานของครูส่งเสริมการประสานความร่วมมือในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีความไว้วางใจและความมั่นคงในความก้าวหน้าในวิชาชีพ

### หลักการของการนิเทศการศึกษา

เป็นหลักการที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการนิเทศของผู้นิเทศ เป็นแนวทางในการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของหน่วยงานทาง การศึกษาซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ คือ หลักของการมุ่งประโยชน์เพื่อการพัฒนาครูเป็นสำคัญ หลักแห่งความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้นิเทศและครู หลักของการสร้างสัมพันธภาพบน ความเท่าเทียมและการยอมรับซึ่งกันและกัน หลักของความเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง และหลักของความยืดหยุ่นให้อิสระในการพัฒนาตนเอง

### กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งาน การเรียนการสอนของครู เพื่อจะได้ทราบปัญหา ระบุปัญหาที่จะต้องรีบแก้ไขปรับปรุงก่อนหลัง

แล้วจึงวางแผนที่จะดำเนินการโดยหาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ต่อจากนั้นก็ดำเนินการตามแนวทางขั้นตอนตามลำดับจนถึงขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจึงนำผลการปฏิบัติไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

เพื่อช่วยเหลือครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาเทคนิคการสอน การทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานคาดหวังไว้ อันจะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูก้าวหน้าโลกที่กำลังเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่

### ความสำคัญของการประเมินการสอน

การประเมินการสอนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีประโยชน์ต่อนักเรียนและครูในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสอนและการเรียนรู้ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อนักเรียน: ช่วยให้นักเรียนได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง ทำให้เขาสามารถรู้ความสามารถและจุดอ่อนของตนเองได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้นักเรียนมีการตัดสินใจในการวางแผนการเรียนรู้หรือการเลือกสายการเรียนรู้ในอนาคตได้อย่างมั่นใจ
2. ประโยชน์ต่อครูหรือผู้สอน: ช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงกระบวนการสอนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถรู้เท่าทันว่าแนวทางการสอนที่ใช้ในการสอน นักเรียนมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของเขาอย่างไร ระบบประเมินยังช่วยให้ครูสามารถติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและให้การช่วยเหลือในพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ประเภทของระบบประเมินการเรียนการสอน

พูน ปณ จิต ชีเว

ใบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน

**คำชี้แจง** ตอบคำถามที่กำหนดให้ตามความคิดของท่าน

1. ท่านมีแนวทางในการดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการกำหนดรูปแบบการดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางติดตาม ประเมินผล สะท้อนผลการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนแก่ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการสร้างความร่วมมือในการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตรได้อย่างไร

.....

.....

.....

5. สถานศึกษาของท่านได้รับความร่วมมือด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือองค์กรอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

แบบประเมินก่อน-หลังการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2  
สำหรับครูผู้สอนประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. ผู้ประเมิน ได้แก่ ตัวแทนครูผู้สอนประเมินผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยพิจารณาพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด
3. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน
  - ตอนที่ 2 แบบประเมินที่มีข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งแบบประเมินเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้กำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้
    - 5 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด
    - 4 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับมาก
    - 3 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง
    - 2 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับน้อย
    - 1 หมายถึง มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับน้อยที่สุด

พูน ปณ จิต ชีเว

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ตำแหน่ง

ครูผู้สอน

ประสบการณ์ทำงาน ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปี

ระดับการศึกษา ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง โปรดระบุเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

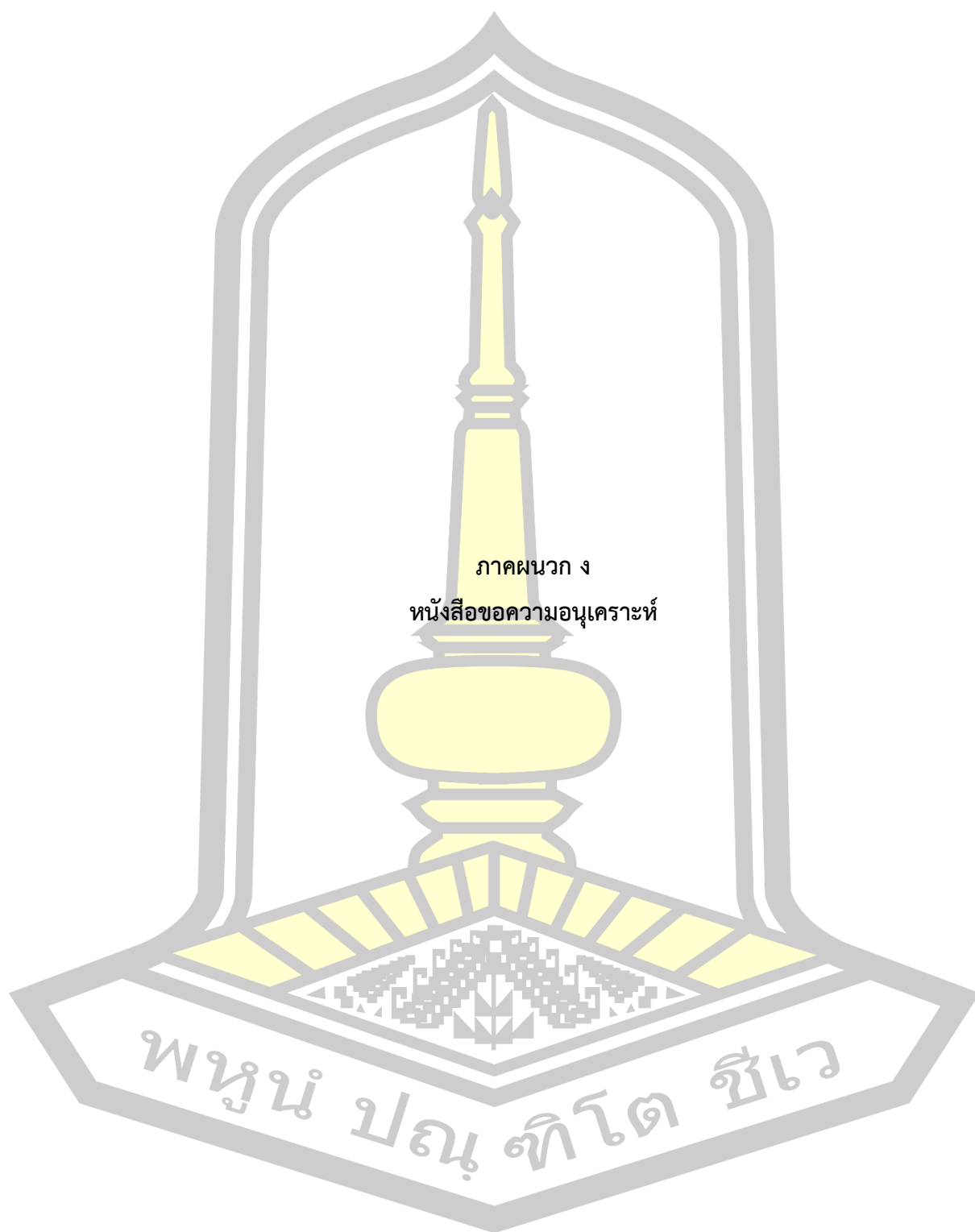
| ข้อที่              | รายการประเมิน                                                                                                                           | ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก |     |         |      |            |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|---------|------|------------|
|                     |                                                                                                                                         | มากที่สุด               | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                     |                                                                                                                                         | 5                       | 4   | 3       | 2    | 1          |
| ด้านการมีวิสัยทัศน์ |                                                                                                                                         |                         |     |         |      |            |
| 1.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ |                         |     |         |      |            |
| 2.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้                                                                 |                         |     |         |      |            |
| 3.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้                                         |                         |     |         |      |            |
| 4.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในโรงเรียนบุคคลภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ                              |                         |     |         |      |            |
| 5.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านขับเคลื่อนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้                                        |                         |     |         |      |            |
| 6.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถโน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้                                  |                         |     |         |      |            |

| ข้อที่                         | รายการประเมิน                                                                                                                                                          | ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก |     |         |      |            |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                |                                                                                                                                                                        | มากที่สุด               | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                |                                                                                                                                                                        | 5                       | 4   | 3       | 2    | 1          |
| ด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน |                                                                                                                                                                        |                         |     |         |      |            |
| 7.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการประชุมชี้แจงการบริหารจัดการโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา                                                                                    |                         |     |         |      |            |
| 8.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเข้าใจการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนอย่างชัดเจนและถูกต้อง                                                                                   |                         |     |         |      |            |
| 9.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญกับระบบการสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตรและการสอน                                                                                |                         |     |         |      |            |
| 10.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการหลักสูตรและการสอน                                                             |                         |     |         |      |            |
| 11.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านได้รับความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรจากบุคลากรหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา                                                       |                         |     |         |      |            |
| 12.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมให้ข้อมูลการนำหลักสูตรไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร |                         |     |         |      |            |
| 13.                            | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีระบบนิเทศกำกับติดตามและประเมินผลร่วมกับคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละภาคการศึกษาและทุกสิ้นปีการศึกษา                              |                         |     |         |      |            |

พูน ปรุ ทิโต ชีเว

| ข้อที่                             | รายการประเมิน                                                                                                       | ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก |     |         |      |            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|---------|------|------------|
|                                    |                                                                                                                     | มากที่สุด               | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                    |                                                                                                                     | 5                       | 4   | 3       | 2    | 1          |
| ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน |                                                                                                                     |                         |     |         |      |            |
| 14.                                | สถานศึกษาของท่านมีการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน                                      |                         |     |         |      |            |
| 15.                                | สถานศึกษาของท่านมีแผนการนิเทศภายในโรงเรียนและมีเอกสารครบถ้วน เช่น ปฏิทินการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศแบบบันทึกการนิเทศ   |                         |     |         |      |            |
| 16.                                | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านดำเนินการนิเทศและประเมินผลด้านการสอนและเยี่ยมชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ                        |                         |     |         |      |            |
| 17.                                | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคในการเรียนการสอน          |                         |     |         |      |            |
| 18.                                | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเสนอแนะวิธีสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและสภาพแวดล้อมให้ครู                                 |                         |     |         |      |            |
| 19.                                | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมการฝึกอบรมทางวิชาการที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา |                         |     |         |      |            |
| 20.                                | ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการประเมินผลด้านการนิเทศและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ                           |                         |     |         |      |            |

พูน ปณ จิต ชีเว





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว4268

วันที่ 18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ เรือนนະการ

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว4268

วันที่ 18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2)/ว4149

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน ดร. กิระพงศ์ ฝาภูมิ

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสี่อ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/ว4149

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน ดร. พรสมบัติ ศรีไสย

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต  
2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่  
ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/ว4149

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้ใช้เครื่องมือตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. วัชร กงแสนคำ

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885636223



|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| โรงเรียนบ้านแท่น |                       |
| เลขที่รับ        | 300                   |
| วันที่           | 18 เดือน ก.ค. พ.ศ. 61 |
| เวลา             | 15.00 น.              |

ที่ อว 0605.5(2)/ว4269

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่น

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่น  
คณะศึกษาศาสตร์ ม.มหาสารคาม ส่วน  
ร.ศ. 93 อภ.รณ. คำละมูล นิสิต ปโท สาขาวิชา  
นิพนธ์ จี๋จ๋องมูล ไปใช้ในหน้าที่เกี่ยวข้องต่อไป  
☒ เพื่อทราบ ☐ เพื่อพิจารณา ☐ เพื่อสั่งการ  
ลงชื่อ) .....  
18 / 8 / 66

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223

นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่น



โรงเรียนบ้านห้วยแกคณหันหนองหญ้า  
สพท.ขอนแก่น เขต 2  
เลขที่รับ 1196  
วันที่ 6 / 7.4 / 66  
เวลา .....

ที่ อว 0605.5(2)/ว4269

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยแกคณหันหนองหญ้า

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เรียน ผอ.โรงเรียน  
คณะศึกษาศาสตร์ ม.มหาสารคาม  
แจ้งขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
ใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิต  
ขอเรียนทราบ  
ส.ก.ค.  
6 ก.ค. 66

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ดร. นิสิตปริญญาโท  
- นิสิตปริญญาโท 10.44  
น.ค.ค.  
6 ก.ค. 66

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/4151

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2  
ที่ 9093 วันที่ 7 ก.ย. 2566

|                                                    |                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> อำนวยการ                  | <input type="checkbox"/> วิชาการ         |
| <input type="checkbox"/> บริหารการเงินและสินทรัพย์ | <input type="checkbox"/> บริหารงานทั่วไป |
| <input type="checkbox"/> บริหารงานบุคคล            | <input type="checkbox"/> ศึกษานิเทศก์    |
| <input type="checkbox"/> นิเทศและเผยแพร่           | <input type="checkbox"/> อื่นๆ           |

ผู้รับเรื่อง

กลุ่มนิเทศฯ

วันที่รับเรื่อง 7.9.66

ที่รับเรื่อง 1241

|                                                              |
|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> งานพัฒนาเครือข่าย                   |
| <input type="checkbox"/> งานพัฒนาหลักสูตร                    |
| <input type="checkbox"/> งานวัดผลประเมินผล                   |
| <input type="checkbox"/> งานส่งเสริมพัฒนา                    |
| <input type="checkbox"/> งานนิเทศฯ วิชา                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> งานส่งเสริมพัฒนาโรงเรียน |



ที่ อว 0605.5(2)/4151

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ โดยขอเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไปตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/ว4152

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตศึกษาข้อมูลบุคคลที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ดร. สมใจ มณีวงษ์

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น  
เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ศึกษาข้อมูลบุคคลที่มีวิธี  
ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิต  
จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/ว4152

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขออนุญาตศึกษาข้อมูลบุคคลที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน นายพิเชษฐ์ เชื้อทอง

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น  
เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ  
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ศึกษาข้อมูลบุคคลที่มีวิธี  
ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนิสิต  
จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสุอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/4703

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กันยายน 2566

เรื่อง ขออนุญาตศึกษาข้อมูลบุคคลที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน นางพูนทรัพย์ โยธา

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2  
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ความสามารถและมี  
ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านขออนุญาตศึกษาข้อมูลบุคคล ที่มีวิธี  
ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนิสิตจะนำข้อมูล  
ที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง  
ได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0955077931



ที่ อว 0605.5(2)/ว5311

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.คุณาพร วรรณศิลป์

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/ว5311

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

22 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.วรวิทย์ คุณประทุม

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0885636223



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว5274

วันที่ 17 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปณ จิตโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว5274

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองเพี้ย

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885636223



ที่ อว 0605.5(2)/ว5274

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤศจิกายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านไผ่แย่งยงอุทิศ

ด้วย นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ยืนยันประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0885636223

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวจริยาภรณ์ คำละมูล  
วันเกิด วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2529  
สถานที่เกิด อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 184 หมู่ที่ 1 ตำบลปอแดง อำเภอชนบท  
จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40180  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านปอแดง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2  
ตำบลปอแดง อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40180  
ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2545 มัธยมศึกษาตอนต้น  
โรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม จังหวัดขอนแก่น  
พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษาตอนปลาย  
โรงเรียนเวียงใหญ่วิทยาคม จังหวัดขอนแก่น  
พ.ศ. 2553 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.)  
สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
พ.ศ. 2567 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว