



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

วิทยานิพนธ์

ของ

นิศากร พลชา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มีนาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

วิทยานิพนธ์

ของ

นิศากร พลชา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มีนาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL FOR DEVELOPING INSTRUCTIONAL LEADERSHIP  
OF THE HEADS OF LEARNING SUBSTANCE GROUP  
IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE REGIONAL  
EDUCATIONAL OFFICE NO. 11

BY  
NISAKHORN POISA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Doctor of Education Degree in Educational Administration and Leadership  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

March 2024

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองคุณวุฒิ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาศาสตรคุณวุฒิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ นิตากร พลชา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

|                                                             |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| .....ประธานกรรมการสอบ                                       | .....กรรมการสอบและ                                                            |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)                           | และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์) ประธานที่ปรึกษา   |
| .....กรรมการสอบ                                             | .....กรรมการสอบและ                                                            |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)                           | แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์) กรรมการที่ปรึกษา |
| .....กรรมการสอบ                                             | .....กรรมการสอบ                                                               |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม | (ดร.ประภัสร สุภาสอน) ผู้ทรงคุณวุฒิ                                            |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 28 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2567  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตา กรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ประธานสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ดร.ประภัสร สุภาสอน ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ ห่วงใย เอาใจใส่ให้ข้อคิดอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่องานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบ ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้การสัมภาษณ์ ตรวจสอบเครื่องมือ ยืนยันเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนางานวิจัย ผู้อำนวยการโรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา ดร.เอกชัยบุตร แสนคม ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหว้าพิทยาคม นายธงชัย คำชนะและผู้อำนวยการโรงเรียนมุกดาลัย ดร.ชาติชาย ก่อคุณ ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการทดลองใช้เครื่องมือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมุกดาลัยที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการจัดการเรียนการสอน

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่อบรมสอนสั่ง ประสิทธิ์ประสาทวิชา ผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ของตนและประเทศชาติต่อไป

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนนักศึกษาปริญญาเอกทุกท่านที่ให้กำลังใจ สนับสนุนการศึกษาด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยและขอขอบพระคุณผู้ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่มีส่วนช่วยให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

นิศากร พลชา

|                  |                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 |
| ชื่อผู้วิจัย     | นิศากร พลชา                                                                                                                         |
| กรรมการที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์<br>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์                                                |
| ปริญญา           | ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)                                                                                                |
| สถาบัน           | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร                                                                                                             |
| ปีที่พิมพ์       | 2567                                                                                                                                |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สร้างและพัฒนาแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ตรวจสอบประสิทธิผลของแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2561 จำนวน 360 คน ระยะที่ 2 จัดทำแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบโดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

แบบประเมินภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก 27 องค์ประกอบรอง ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบรอง 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มี 4 องค์ประกอบรอง 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มี 4 องค์ประกอบรอง 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบรอง 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบรอง 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มี 4 องค์ประกอบรอง และ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา มี 4 องค์ประกอบรอง

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ที่เข้ารับการพัฒนามีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 45.29

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

|                    |                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TITLE</b>       | A Model for Developing Instructional Leadership of the<br>Heads of Learning Substance Group in Secondary Schools<br>under the Regional Educational Office No. 11 |
| <b>AUTHOR</b>      | Nisakhorn Polsa                                                                                                                                                  |
| <b>ADVISORS</b>    | Asst. Prof. Dr. Sawat Photivat<br>Asst. Prof. Dr. Ploenpit Thummarat                                                                                             |
| <b>DEGREE</b>      | Ed.D. (Educational Administration and Leadership)                                                                                                                |
| <b>INSTITUTION</b> | Sakon Nakhon Rajabhat University                                                                                                                                 |
| <b>YEAR</b>        | 2024                                                                                                                                                             |

### ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) examine the components of instructional leadership of the heads of learning substance groups in secondary schools, and 2) construct and develop the model for developing instructional leadership of the heads of learning substance groups in secondary schools, and 3) determine the effectiveness of the developed model. The research employed the Research and Development (R&D) approach with three phases: Phase I was related to examining the model for developing instructional leadership of the heads of learning substance groups in secondary schools. The analysis of relevant documents and research studies, in-depth interviews with scholars, and survey research were conducted with a sample of 360 heads of learning substance groups in secondary schools in the 2018 academic year; Phase II involved a model construction and confirmation through scholars; and Phase III was related to a model implementation with 24 heads of learning substance groups from three secondary schools under the Regional Educational Office No. 11. The tools for data collection consisted of unstructured interview forms, a set of rating scale questionnaires, a form to assess instructional leadership of the heads of learning substance groups within secondary schools. Statistics for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation.



The findings were as follows:

1. The instructional leadership of the heads of learning substance groups in secondary schools consisted of seven key components with 27 sub-components:

1) Determining visions and learning goals with three sub-components, 2) Formulating educational quality improvement plans with four sub-components, 3) Developing curriculum and learning management with four sub-components, 4) Creating a learning atmosphere with three sub-components, 5) Personnel development of the heads of learning substance groups with five sub-components, 6) Effective leaders with four sub-components, and 7) Educational quality assessment with four components.

2. A model for developing instructional leadership of the heads of learning substance groups in secondary schools consisted of 1) principles, 2) objectives, 3) contents, 4) development process, 5) media and learning resources, and 6) evaluation and measurement.

3. The effectiveness of the developed model overall was appropriate at the highest level. The participants demonstrated a progressive index for instructional leadership development of the heads of learning substance groups, accounting for 45.29 percent.

**Keywords:** Development Model, Instructional Leadership, Heads of Learning Substance Groups

## สารบัญ

| บทที่                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ .....                                                    | 1    |
| ภูมิหลัง .....                                                  | 1    |
| คำถามของการวิจัย .....                                          | 8    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย .....                                   | 9    |
| ความสำคัญของการวิจัย .....                                      | 9    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                         | 10   |
| กรอบแนวคิดของการศึกษา .....                                     | 12   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                           | 14   |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                          | 19   |
| ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน .... | 19   |
| ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....                       | 19   |
| ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....                                   | 25   |
| กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ .....                       | 46   |
| แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ .....                         | 47   |
| ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน .....                                | 52   |
| ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา .....                 | 112  |
| ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ .....                              | 112  |
| แนวคิดและหลักการพัฒนารูปแบบ.....                                | 120  |
| หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ .....                              | 126  |
| การพัฒนารูปแบบ.....                                             | 130  |
| วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                      | 137  |
| เทคนิคการสัมมนาโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญ.....                       | 143  |
| ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                     | 146  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                    | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตอนที่ 3 บทบาทหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ .....                                                                                                                   | 152  |
| บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ .....                                                                                                                         | 153  |
| ขอบข่ายภาระงานที่ต้องปฏิบัติ .....                                                                                                                                       | 154  |
| หน้าที่ความรับผิดชอบ.....                                                                                                                                                | 156  |
| ตอนที่ 4 การวิจัยและพัฒนา.....                                                                                                                                           | 159  |
| ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา .....                                                                                                                            | 161  |
| ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา.....                                                                                                                                           | 162  |
| ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา.....                                                                                                                                             | 163  |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                               | 173  |
| ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....                                                       | 173  |
| ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....                                                       | 174  |
| ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน<br>การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน<br>มัธยมศึกษา.....                                             | 175  |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                             | 191  |
| ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11..... | 192  |
| ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                                                                                 | 192  |
| ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....                                                                                                                               | 194  |
| ศึกษาเชิงสำรวจ.....                                                                                                                                                      | 201  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน<br>มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ..... | 225  |
| สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า<br>กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....                                                              | 225  |
| พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ<br>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....                                                              | 238  |
| ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน<br>การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา...                                                    | 243  |
| สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....                                                       | 251  |
| ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน<br>การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....        | 243  |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                | 261  |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย .....                                                                                                                                         | 261  |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                                                                         | 262  |
| วิธีการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                           | 263  |
| สรุปผลการวิจัย .....                                                                                                                                                  | 265  |
| อภิปรายผล .....                                                                                                                                                       | 270  |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                      | 283  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                      | หน้า |
|--------------------------------------------|------|
| บรรณานุกรม .....                           | 285  |
| ภาคผนวก .....                              | 307  |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....          | 309  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....     | 315  |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ..... | 335  |
| ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....       | 391  |
| ภาคผนวก จ คู่มือการใช้รูปแบบ .....         | 403  |
| ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการการวิจัย .....       | 461  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย .....                | 477  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 เปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี.....                                                                                                                            | 38   |
| 2 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำตามแนวคิด<br>ของฟิตเลอร์.....                                                                                        | 40   |
| 3 การคัดสรรองค์ประกอบหลักเพื่อใช้ในการศึกษา.....                                                                                                                    | 74   |
| 4 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 1. การกำหนดวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้.....                                                                            | 79   |
| 5 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 2. การจัดทำแผนพัฒนา<br>คุณภาพการศึกษา.....                                                                                      | 85   |
| 6 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 3. การพัฒนาหลักสูตร<br>และการจัดการเรียนรู้.....                                                                                | 90   |
| 7 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 4. การสร้างบรรยากาศ<br>การเรียนรู้.....                                                                                         | 95   |
| 8 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 5. การพัฒนาบุคลากร<br>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ .....                                                                         | 101  |
| 9 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 6. การเป็นผู้นำที่มี<br>ประสิทธิภาพ.....                                                                                        | 106  |
| 10 สรุพอค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 7. การประเมินคุณภาพ<br>การศึกษา.....                                                                                           | 111  |
| 11 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                                                                                                  | 142  |
| 12 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาภาวะผู้นำ.....                                                                                                             | 148  |
| 13 จำนวนประชากรของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน<br>การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา<br>ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ..... | 179  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 14 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 .....                                                 | 179  |
| 15 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....                                                                                                 | 192  |
| 16 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....                                                          | 197  |
| 17 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 .....                                                                | 199  |
| 18 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....                                                                                                                                                                            | 202  |
| 19 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....       | 204  |
| 20 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11..... | 205  |
| 21 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....                                                     | 206  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 22 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป<br>ขององค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้.....             | 207  |
| 23 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควร<br>จะเป็นขององค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการ<br>เรียนรู้.....   | 208  |
| 24 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป<br>ขององค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....                       | 209  |
| 25 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควร<br>จะเป็นขององค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                      | 210  |
| 26 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป<br>ขององค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้.....                 | 211  |
| 27 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควร<br>จะเป็นขององค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้                | 212  |
| 28 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป<br>ขององค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....                          | 213  |
| 29 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควร<br>จะเป็นขององค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้.....                    | 214  |
| 30 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป<br>ขององค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้                | 215  |
| 31 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควร<br>จะเป็นขององค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้..... | 217  |
| 32 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป<br>ขององค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.....                         | 218  |



## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 33 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.....                                                                                | 219  |
| 34 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา.....                                                                                          | 220  |
| 35 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา.....                                                                                    | 221  |
| 36 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....                                                           | 223  |
| 37 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11.....                                                             | 224  |
| 38 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ.....                 | 238  |
| 39 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกแต่ละเล่ม..... | 240  |
| 40 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา.....                                                                       | 248  |
| 41 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา.....                                                                                                        | 249  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                     | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 42 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา                                                                     | 250  |
| 43 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC<br>ของแบบสอบถาม.....                                                                                                                    | 393  |
| 44 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของข้อคำถาม<br>แบบประเมินภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....                         | 397  |
| 45 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ทั้งฉบับ รูปแบบการพัฒนา<br>ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11..... | 401  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                                                                          | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                                                                                         | 13   |
| 2 ผลลัพธ์จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio.....                                                                       | 29   |
| 3 ภาวะผู้นำที่ Reddin พัฒนามาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ<br>ในปี ค.ศ. 1967.....                                                | 31   |
| 4 แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำ ของ Likert ในปี ค.ศ. 1967.....                                                                     | 33   |
| 5 ภาวะผู้นำที่ดี มี 2 ปัจจัย.....                                                                                                  | 35   |
| 6 แสดงแบบภาวะผู้นำ .....                                                                                                           | 45   |
| 7 รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะของผู้นำ .....                                                                                            | 50   |
| 8 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบ .....                                                                                               | 121  |
| 9 การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey                                                                            | 122  |
| 10 รูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ .....                                                                                                  | 123  |
| 11 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein                                                                        | 124  |
| 12 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ The trainer's<br>Library .....                                                   | 125  |
| 13 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCualey and others .....                                                                          | 125  |
| 14 แนวคิดเชิงเหตุผลการพัฒนาภาวะผู้นำ .....                                                                                         | 151  |
| 15 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย .....                                                                                                    | 189  |
| 16 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....                    | 229  |
| 17 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 | 269  |
| 18 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ.....                                                                                            | 463  |
| 19 การยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ.....                                                                                             | 464  |
| 20 การอบรมเชิงปฏิบัติการ.....                                                                                                      | 465  |
| 21 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC).....                                                                                 | 472  |
| 22 การฝึกปฏิบัติจริง.....                                                                                                          | 473  |
| 23 การนิเทศ ติดตาม.....                                                                                                            | 475  |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะระบบการศึกษาในฐานะกลไกสำคัญในการเตรียมและพัฒนาคนให้เป็นพลเมือง ที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งสามารถริเริ่มพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน และ ประเทศชาติให้พัฒนาและก้าวหน้าไปอย่างมีหลักการบนพื้นฐานของความเข้าใจและ เหตุผลความถูกต้อง ความดีงาม และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (สุรัสวดี ศิลปอนันต์, 2545, หน้า 14) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ คือ ครูผู้สอน เพราะครูถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคนในชาติ โดยเฉพาะเยาวชนในวัยเรียนที่จะเป็นหลักสำคัญของประเทศในอนาคต คนในชาติ จะมีคุณภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับว่าเยาวชนในวันนี้จะต้องได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพด้วย ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นคือครู ดังนั้นครูวันนี้ต้องได้รับการ พัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสังคมโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ด้านข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ดังนั้นรูปแบบการเรียนการสอนของครูต้องปรับเปลี่ยนไป ด้วยตลอดเวลา

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) เน้นการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งที่แยกจากกัน เน้นการพัฒนาคุณภาพคน และพัฒนาระบบการ บริหารจัดการสู่ระดับสากล กระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษา และการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก คือ พัฒนาคนไทยยุคใหม่ โดยปรับกระบวนการทศน์ การเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพครู ยุคใหม่ พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่มโอกาส

ทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 1 – 10) ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้มีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่ง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) ในตัวบ่งชี้ที่ 6 ว่าประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาให้จัดการเรียนรู้ที่เน้นความสามารถของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติหน้าที่ของครูส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555, หน้า 55)

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีบทบาทในการจัดการศึกษาตามภารกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่ จำนวน 126 โรงเรียน มีทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก กระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร มีการจัดการศึกษาตามสภาพทางด้านสังคมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ จากสภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปัจจุบัน พบว่าโดยภาพรวมประสบปัญหาด้านงานวิชาการอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญและขาดบทบาทที่ดีในการส่งเสริมสนับสนุนทิศติดตามงานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จึงส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนซึ่งมีข้อมูลจากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องการติดตามประเมินผล การปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายฟื้นฟูแห่งรัฐ พบว่าการบริหารงานบุคคลการบริหารวิชาการและด้านคุณภาพผู้เรียนมีความเหมาะสมในระดับปรับปรุงถึงระดับน้อย และผลการวิจัยการจัดการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษาของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทยที่ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาพบว่าการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาขาดหายไป การบริหารงบประมาณนโยบายและแผน และการบริหารงานบุคคลเกิดความไม่คล่องตัวไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ ตามหลักการกระจายอำนาจ จึงส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในบางรายวิชาที่ยังต่ำในผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2559 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระภาษาไทยเท่ากับ 44.69 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 49.46 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ เท่ากับ 33.75 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 30.43 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระภาษาอังกฤษเท่ากับ 29.28 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 24.59 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ เท่ากับ 27.03 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 22.05 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระสังคมศึกษา เท่ากับ 47.32 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 34.51 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2560, หน้า 74 – 75) ผลที่เกิดขึ้นอาจจะมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น ความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครองการจัดกิจกรรมการสอนของครู นวัตกรรม การเรียนการสอนอาจจะมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเหตุผลที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือ การขาดภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนลดต่ำลง สาเหตุหลักเกิดจากปัจจัยด้านครู เนื่องจากโรงเรียนขาดแคลนบุคลากร บางแห่งไม่มีครูสอนเฉพาะวิชา เกิดจากหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เน้นการท่องจำ ไม่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเบื่อการเรียน ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองไม่เน้นการฝึกภาคปฏิบัติ และไม่เน้นการฝึกให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาขาดการเชื่อมโยงระหว่างระบบประกันคุณภาพภายในกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 6) พบว่ากับการใช้มาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณทำให้โรงเรียนสูญเสียอัตราครูไปเป็นจำนวนมาก หลักสูตรการผลิตครูไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริงขาดการประสานระหว่างหน่วยผลิตและหน่วยใช้ครู คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นที่พึงพอใจ ความศรัทธาต่อวิชาชีพครูมีน้อยวิทยฐานะของครูสูงขึ้น

แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนลดลง ขาดความสมดุลระหว่างอัตรากำลังครูกับภาระงาน วุฒิการศึกษาของครูไม่ตรงกับวิชาที่สอน (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 17) นอกเหนือจากนี้รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2551 / 2552 เรื่อง ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย (วิทยากร เชียงกูล, 2553, หน้า 21) ยังได้สรุปรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา พบว่า ผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับดีต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ดังนี้ 1) เกือบทุกเขตพื้นที่ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการคิดวิเคราะห์ 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำในรายวิชาภาษาไทย อังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และสังคมตามลำดับ 3) คุณภาพผู้เรียนด้านการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ควรเร่งแก้ไขในเรื่องการสรุปประเด็นจากการเรียนรู้และประสบการณ์การรักการอ่าน ความสามารถในการใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ รวมทั้งสื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่ 4) คุณภาพครูยังมีจุดอ่อนในเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการโดยเฉพาะความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนด้านการประเมินผลนั้นขาดการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยังพบว่าสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเน้นขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากครูต้องใช้เวลาทำงานธุรการมาก ครูไม่ภูมิใจในอาชีพอยากเปลี่ยนอาชีพ การนิเทศติดตามดูแลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึง ผลที่ตามมาคือการจัดการเรียนการสอนที่ด้อยคุณภาพลงและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 5) ด้านผู้บริหาร มีจุดอ่อนอยู่ที่การนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ การนิเทศติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนให้มีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งต้องเร่งพัฒนาอย่างเร่งด่วน

จากรายงานการวิจัยเรื่องการประเมินผลตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูง คือ คุณลักษณะของครู แสดงว่าการที่ครูมีคุณลักษณะของความเป็นครูที่ดีและมีความเป็นผู้นำทางการสอน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งก็คือคุณภาพของการศึกษาโดยโรงเรียนที่ครูมีพฤติกรรมด้านลักษณะนิสัยดี นักเรียนก็เป็นคนดีเป็นการยืนยันความเชื่อที่ว่าอยากให้นักเรียนเป็นอย่างไร ครูต้องทำเป็นตัวอย่าง อีกทั้งตัวแปรด้านคุณลักษณะครูยังส่งผลต่อองค์ประกอบ



ด้านกระบวนการเรียนการสอน แสดงว่า นอกจากกระบวนการเรียนการสอนของครูแล้ว คุณลักษณะที่เกี่ยวกับตัวครูโดยตรงก็ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน นั่นคือ นอกจากต้องสอนดีแล้วครูต้องมีลักษณะของครูที่ดีด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 113 – 115) จะเห็นได้ว่าปัญหาที่กล่าวมา โดยเฉพาะด้าน คุณลักษณะของครูในด้านความเป็นผู้นำทางการสอนส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ คุณภาพทางการศึกษาโดยรวม

จากสภาพปัญหาดังกล่าว รัฐบาลได้พยายามแก้ปัญหาโดยดำเนินการ ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและ ประเมินผล ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถท่องจำและนำสิ่งที่จำไป ผูกคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดในเชิงสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีทักษะ การทำงานร่วมกับผู้อื่น สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ / ประเภท ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีจิตสำนึก ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมี ความสามัคคีปรองดอง โดยใช้กลยุทธ์ 1) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และจัดกิจกรรมเสริมทักษะพัฒนาผู้เรียน ในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับทักษะ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร การวัดและประเมินผลการศึกษา ทุกระดับ / ประเภทการศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการและการ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก 3) ส่งเสริมการพัฒนาเนื้อหาสาระที่ทันสมัยในทุกระดับ / ประเภทการศึกษา เพื่อการผลิตสื่อการเรียนการสอน ตำราเรียนที่มีคุณภาพ รวมทั้งตำรา เรียนอิเล็กทรอนิกส์ 4) ปรับปรุงระบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติให้สอดคล้องกับ หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน 5) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความ เป็นพลเมืองและพลโลก ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระบบการศึกษาอย่าง เชื้อมต้น ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีการผลิตครูได้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท มีครูครบตามเกณฑ์ มีครูประจำชั้นครบทุกห้อง และมีครูที่จบตรงวุฒิตามสาขาวิชาที่สอน ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งมีคณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอน ได้อย่างเต็มที่และขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้กลยุทธ์ 1) วางแผนการผลิต

และพัฒนาครู คณาจารย์ อย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ / ประเภทการศึกษา 2) ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 3) เร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งครูประจำการที่สอนไม่ตรงวุฒิ ครูที่สอนคละชั้น และครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน 4) สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้กับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 5) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 51 - 52)

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการเรียนการสอนร่วมกับครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร สอดคล้องกับแนวคิดของ David & Thomas (1989, p. 135) ที่ว่าเป็นบทบาทสำคัญของครูใหญ่ที่เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูเช่นเดียวกับ Davis & Magaret (1989, p. 21); Wildy & Dimmock (1993, p. 34); McEwan (1998, p. 7) ที่ว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจของผู้บริหารโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู แต่สภาพปัจจุบันหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บางคนไม่ได้สนใจพัฒนาการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยยังจัดการเรียนการสอนตามหนังสือแบบเรียนไม่ได้ใส่ใจในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ขาดการวิจัยคุณภาพการศึกษา ไม่สนใจพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ไม่ได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ไม่มีการนิเทศการศึกษาขาดการแนะแนวการศึกษาขาดการพัฒนาการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนและไม่ได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนขาดการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการให้กับบุคคล ครอบครัว และสถาบันอื่น ๆ ที่จัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2555, หน้า 25) การพัฒนาผู้เรียนในห้องเรียนถ้าครูมีความตั้งใจ สนใจ เอาใจใส่ ผู้เรียนครู อย่างเต็มความสามารถแล้ว จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในชีวิต ทั้งในด้านการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ ในโรงเรียนไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเท่านั้น ยังมีผู้ที่เปรียบเสมือนผู้บริหาร

คนหนึ่ง คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานกิจกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านอื่น ๆ เป็นตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการประสานงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือตามมติที่ประชุม การบริหารงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและการมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ที่จะแสดงออกถึงภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เชื่อมระหว่างครูปฏิบัติการและผู้บริหารโรงเรียน ให้ดำเนินงานเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ (วีรวุฒิ ดวงใจ, 2556, หน้า 7) ตรงตามนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และตรงตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งได้กำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ 8) ภาษาต่างประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 40) ดังนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานกับครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน แทนครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามภารกิจที่โรงเรียนมอบหมาย ในภาระงานดังกล่าว ถ้าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการและภาวะผู้นำแล้วจะทำให้การบริหารงานด้านบุคลากรและด้านกิจกรรมการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (วีรวุฒิ ดวงใจ, 2556, หน้า 7)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 1) พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตร 2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวดแข่งขันต่าง ๆ) 3) ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย 4) นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เสนอผลการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร (มะลิวรรณ ประวัง และคณะ, 2551, หน้า 45) โดยจะต้องแสดง

บทบาทและต้องแสดงออกพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้สามารถบริหารจัดการงานวิชาการ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

จากสภาพปัญหาและความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในทางที่ดีขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานตามความมุ่งหมาย สามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ มาใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในโรงเรียน และจะก่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

### คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีส่วนประกอบอะไรบ้าง
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิผลเพียงใด

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11
3. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในโรงเรียนในพื้นที่มัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทั่วไป ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย
  - 1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - 1.2 หลักการ วิธีการ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน อย่างเป็นระบบ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2561 ซึ่งแบ่งออกเป็นในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร 45 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 360 คน ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม 51 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 408 คน และในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร 30 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 240 คน รวมทั้งสิ้น 126 โรงเรียน และมีจำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1,008 คน (กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผน, คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 12)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2561 ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร จำนวน 104 คน ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม จำนวน 112 คน และในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 144 คน รวมทั้งสิ้น 360 คน ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตาราง Krejcie & Morgan (สิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552, หน้า 114)

1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน ได้แก่ โรงเรียนมุกดาลัย โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา และโรงเรียนนาหว้าพิทยาคม

### 2. ขอบเขตด้านวิธีการดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่เชื่อถือเป็นหลักสำคัญและการทดลองใช้รูปแบบ

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 16); รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 37); สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 37); วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 67); สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2553, หน้า 2); สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12); สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) (2552, หน้า 1 – 10); ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2550, หน้า 43); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 36); ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 121); Wildy & Dimmock (1993, p. 34); Hallinger (1992, p. 147); Leithwood Jantzi and Steinbach (1999, p. 59); McEwans (1998, p. 7); Blasé & Blasé (2001, pp. 22 – 25); Murphy (1990, p. 219); Krung (1993, p. 162); Hoy & Hoy (2003, pp. 84 – 85) ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบดังนี้

3.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

3.1.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.1.3 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้

3.1.4 การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

3.1.5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

3.1.6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3.1.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานการศึกษาธิการภาค 11 ที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 29); กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 64); วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 249 – 257); เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2550, หน้า 172); ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160); รัชฎาการ อัครจันทร์ (2560, หน้า 161 – 162); สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 83);

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 93); วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 96); Dessler (1991, p. 245); Trulove (1992, pp. 168 – 169) ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี

3.2.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.2.2 การฝึกปฏิบัติจริง

3.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

3.2.4 การนิเทศ ติดตาม

3.3 รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานการศึกษาธิการภาค 11 ได้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา คือ รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 37); วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 60); สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 69); ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 179 – 180); สมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ (2547, หน้า 14 – 15); ประทีป ปินชัย (2546, บทคัดย่อ); กาญจนา บุญส่ง และคณะ (2545, บทคัดย่อ); วิเชียร ชิวพิมาย (2539, หน้า 110 – 120); Keeves (1988, pp. 386 – 387); Rosalind (1987, p. 27) ประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้

3.3.1 หลักการ

3.3.2 วัตถุประสงค์

3.3.3 เนื้อหา

3.3.4 กระบวนการ

3.3.5 สื่อและแหล่งเรียนรู้

3.3.6 การวัดและประเมินผล

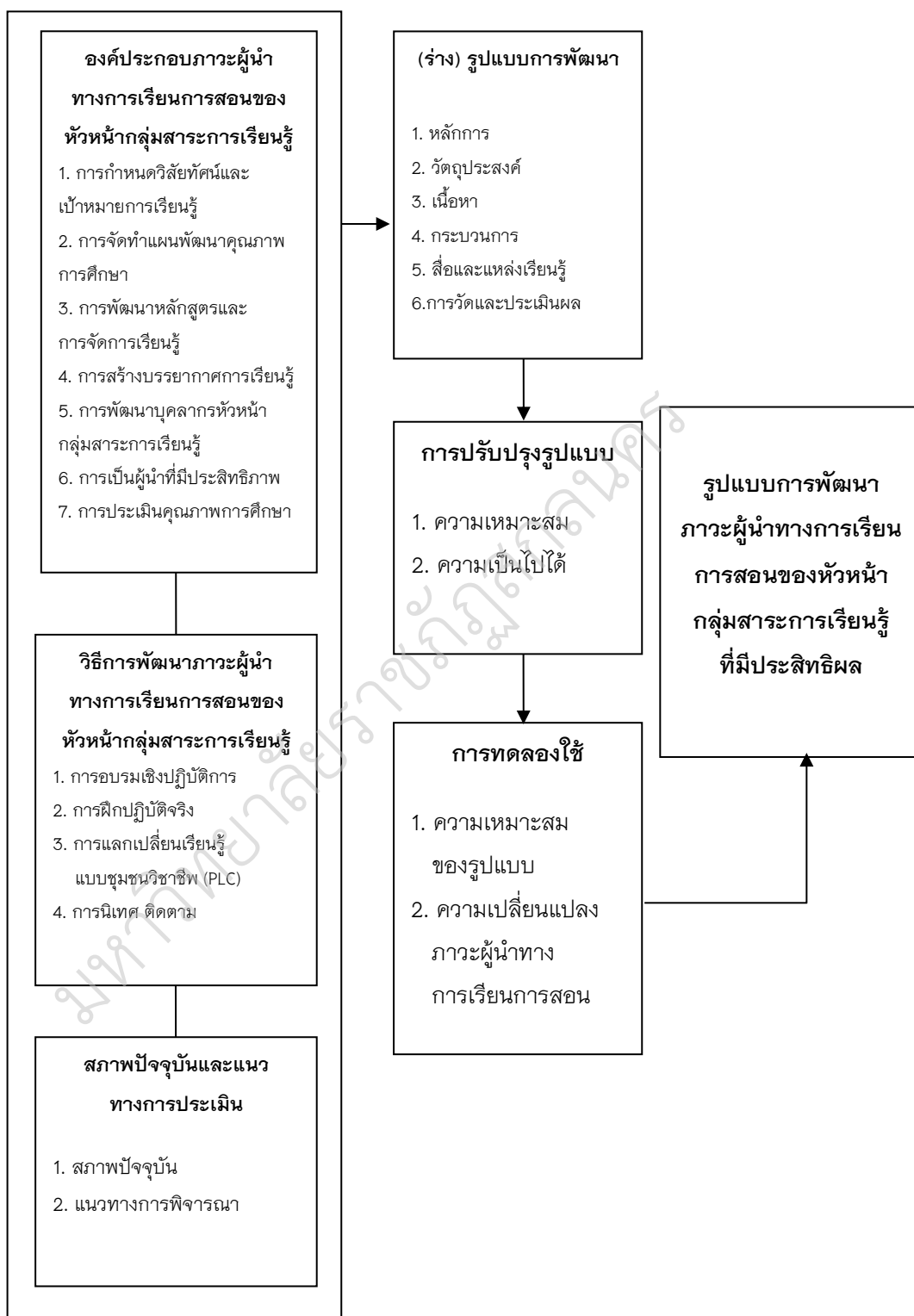
#### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ปี 2561 – 2566

#### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานการศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนา หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการศึกษา ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ สื่อและแหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

1.1 หลักการ หมายถึง หลักยึดเพื่อการสร้างสาระสำคัญที่กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติการใช้และการพัฒนาต่อเนื่องสำหรับผู้เกี่ยวข้อง

1.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและความรู้สึทางบวกกับการพัฒนา

1.3 เนื้อหา หมายถึง เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 7 ชุด

1.4 กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนการทำงานดังต่อไปนี้ ระยะเวลาที่ 1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ ระยะเวลาที่ 2 ฝึกปฏิบัติจริง และระยะเวลาที่ 3 ติดตามผลหลังทดลอง

1.5 สื่อและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง คู่มือการใช้ เอกสารประกอบการพัฒนา วิดีทัศน์ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องเขียน ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์

1.6 การวัดและประเมินผล หมายถึง การทดสอบและทำการแปลผล มี 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการทดลอง ระหว่างการทดลองและหลังการทดลอง

2. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อครูผู้สอนในการทำหน้าที่การเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครูและนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้

3. การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการพัฒนา มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพื่อให้ของหัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้เกิดความรู้ ความเข้าใจ 7 องค์ประกอบหลัก 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การจัดบรรยากาศในสถานศึกษา 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมีขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบ 3 ระยะ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ระบบและวางแผนพัฒนา (Analysis & Planning Systems) การนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ (Systems Implementation) และการตรวจสอบและประเมินผล (Systems Verification and Evaluation)

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ ให้ความสำคัญสูงสุดกับการเรียนรู้และสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ การกำหนดพันธกิจการเรียนรู้ และการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา การกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการ การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินแผน และการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ

3.3 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่น เกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุดและมีการประเมินผลหลักสูตร

3.4 การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร และนักเรียน ผู้ปกครองและสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนมุ่งการเรียนรู้

3.5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3.6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจในการนำองค์การสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนด มีความโปร่งใสในการบริหารงาน

มีจริยธรรมและมีทักษะในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน  
ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึง การประเมินคุณภาพ  
การศึกษา คือ การประเมินสถานศึกษา โดยรวมในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการประเมินความ  
พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ

4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งและ  
มอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน 8 กลุ่มสาระ ตามหลักสูตร  
แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้แก่ 1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย  
2) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 3) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา 4) กลุ่มสาระ  
การเรียนรู้คณิตศาสตร์ 5) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ 6) กลุ่มสาระการเรียนรู้  
ศิลปะ 7) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 8) กลุ่มสาระการเรียนรู้  
สุขศึกษาและพลศึกษา

5. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนนักเรียนในระดับชั้น  
มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา  
2561

6. สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 หมายถึง สำนักงานในพื้นที่สังกัด  
ปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ  
ประกาศกำหนด ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ 3 จังหวัด คือ  
จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษา  
ในระดับภาคและจังหวัดโดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบ  
ร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในพื้นที่กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือ  
ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้น ๆ โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ที่จังหวัดสกลนคร

7. ประสิทธิภาพของรูปแบบ หมายถึง ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

7.1 ความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติโดย  
การวิเคราะห์ความเหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบตามกระบวนการพัฒนา

7.2 ความเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง  
พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยและเอกสารอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จึงแบ่งเนื้อหาการนำเสนอในบทนี้ออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา
- ตอนที่ 3 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ตอนที่ 4 การวิจัยและการพัฒนา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

##### 1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การมีศิลปะ กระบวนการหรือความสามารถในการชักนำ ชักจูงและมีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่น ผู้ตาม กลุ่มบุคคลในองค์การยอมรับการสั่งการดำเนินการหรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ที่ปรารถนาทั้งสองฝ่าย (มัทธรา ธรรมบุศย์, 2549, หน้า 21) ดังนั้นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นองค์การทางการศึกษาจึงมีความพยายามค้นหาารูปแบบของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานสูง ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นักจิตวิทยาสังคมได้มีความพยายามที่จะศึกษาให้ได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นอย่างไร ในระยะหลังนักวิชาการและนักบริหารก็ได้พยายามศึกษาวิจัยเช่นเดียวกันทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลากหลายขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 4 กลุ่ม (Hoy and Miskel, 1991, p. 270; Hoy and Miskel, 2001, p. 407; Avolio, 1999, p. 39; Bass & Avolio, 1994, pp. 2 – 6; Keeses, 1997, pp. 386 – 387; Steiner, 1988, อ้างถึงในเสรี ชัดชม, 2538, หน้า 7; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 11;

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 36; และอุทัย บุญประเสริฐ, 2548, หน้า 98 – 99

คือ 1) กลุ่มทฤษฎีลักษณะเฉพาะ (Trait Theory) 2) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) 3) กลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ และ 4) กลุ่มทฤษฎีการปฏิรูป (Transformational Theories)

มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้นิยามภาวะผู้นำ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็นและการนำไปใช้ของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Bass (1999, pp. 9 – 32; Bass และ Avolio, 1994, pp. 2 – 6;

Bass และ Avolio, 1993, pp. 114 – 122 อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 4 – 6)

ได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as Focus of Group Processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ พยอมน วงศ์สารศรี (2542, หน้า 196 – 197); วรวิทย์ จินดาพล (2550, หน้า 24); ประเสริฐ เกสรมาลา (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นจุดตั้งประทีปของหน่วยงาน เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ จึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยใช้กระบวนการให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์ โดยมีจุดหมายปลายทางร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่บุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and its Effects) คำนิยมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Personality and its Effects) คำนิยมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Personality Attributes) หรือ คุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ พิมใจ โอภาณรักษณ์ (2542, หน้า 8); พรนพ พุกพันธ์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติหรือบุคลิกภาพในการกระทำต่าง ๆ ภายใต้งานของของกลุ่ม หรือสังคม เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน หรือชักจูงให้ผู้อื่นทำตามหรือให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่พึงปรารถนา ซึ่งได้สอดคล้องกับวิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 3) ที่ได้กล่าวไว้ว่า

ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างที่จะสามารถบังคับผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Actor Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือการกระทำในส่วนผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม

3. ภาวะผู้นำในฐานะหรือการกระทำในส่วนผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยมเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร” ได้แก่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 106 และ 2548, หน้า 128) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Achieve Organizational Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งสอดคล้องกับ Maurik (2006, p. 51) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในแนวคิดของ Hunt หมายถึง ความสามารถในการระดมพลเพื่อการแข่งขัน หรือในการต่อสู้กับความต้องการของผู้ตามซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพ หรือกระบวนการในการกระตุ้นกันและกันที่จะเปลี่ยนความตื่นตัวให้กลายเป็นพันธะผูกพันและประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an instrument of Achievement) ความหมายของภาวะผู้ตามแนวนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และประสานงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ สมคิด บางโม (2545, หน้า 229); Barid (2008, pp. 9 – 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การ หรือกลุ่มคนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามจุดหมายขององค์การร่วมกันตามที่กำหนด ซึ่งการที่ผู้นำใช้อำนาจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่นั้น อำนาจดังกล่าวนี้ อาจเป็นไปได้ทางบวกทางลบ สอดคล้องกับ Schermerhorn, Humeet and Osborn (2000, p. 7) ที่กล่าวว่า Drath, W.H. and Palus, C.J. ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเหมือนกรอบที่กำหนดวิถีทางที่เป็นอยู่และควรจะเป็น

5. ภาวะผู้นำที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) แนวคิดความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำ



เป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุป นิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่ออกเงยตามมา (Effect or Outgrowth) ที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as an Differdntiatad Roule) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากความแตกต่างของบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นของการทำระบบสังคมเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าว ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการ และบทบาทที่แตกต่างในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มภาวะผู้นำในแนวนี้นี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the itiation Structure) ทศนะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการกระทำให้ระบบการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลตามโครงสร้างการบริหารจัดการตามองค์การ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการใช้อิทธิพลการใช้อำนาจหน้าที่บุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อชี้แนะหรือนำทาง เพื่อการวางโครงสร้างงาน หรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม (Leadership as the Art Of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหลอหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการ และปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือจากภาวะผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้ มีความหมายมิใช่เป็น

การครอบงำ (Daminance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการ กระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วย หรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อน หรือใช้อิทธิพลที่มากกว่ากลไกการทำงานปกติ ที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ ชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form Of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่น ด้วยวิธีการใช้เหตุ ใช้ผลอย่างหนักแน่น เพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือ กลุ่มตนกระตุ้นชักนำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้น ทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับในสังคมอื่น ๆ โดยมีความสำเร็จ ของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาท การใช้อำนาจจากแง่มุมของ ความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และเป็นอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานนิยามต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสาน นิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายกว้างขวาง ครอบคลุม หลายด้านมากขึ้น เป็นภาวะผู้นำที่มีทักษะ เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ ที่มีอำนาจและความมีพลังใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับข่มขู่ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็น กลุ่มในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความ กล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยม และมีความสามารถปฏิบัติ การกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความสลับซับซ้อนได้ผลดี

Trewatha และ Newport (1988, pp. 437 – 438) เห็นว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีพลวัตรหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าบางครั้ง ความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายของความแข็งแกร่งขององค์การและมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ

Koontz และ Weihrich (1988, pp. 437 – 438) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หรือ อิทธิพล (influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดอย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีผู้เชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่ม เพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองข้างกลุ่มทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งควรสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย เช่น การทำงานหน้าที่ของวิทยากรหรือผู้อำนวยเพลงแห่งวงดนตรีและการพิสูจน์ว่าวิทยากรมีภาวะผู้นำว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่าภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์ ในแต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และ 4) ความสามารถที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อการกระตุ้น

Yukl (1998, p. 56) เห็นว่าภาวะผู้นำ รวมถึง 1) กระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yukl, 1998, p. 2)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมและความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจและสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความ

ต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือประสานงานเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกตามแนวทางการศึกษา และช่วงเวลาได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) 2) แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) และ 3) แนวทางการศึกษาสถานการณ์ (Situational / Contingency Approach) (รัชฎาพร พิมพิชัย, 2556, หน้า 23) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

แนวทางนี้อยู่ในระหว่าง 450 ปีก่อนคริสตกาล จนถึง ค.ศ. 1940 เป็นการพยายามศึกษาและค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาของผู้นำ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้นโดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด

ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำพวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ไม่ใช่ผู้นำได้ ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนเบิลเยน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (Gardner, 2001, p. 4) ได้แก่

2.1.1 The tasks of leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 Leader constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน

ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

Bass (1990, pp. 79 – 81) ได้สรุปแนวคิดที่ได้จากการศึกษา งานวิจัยกว่า 167 เรื่องว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตามและทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำหนดไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (Born Not Made) และได้ทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1948 – 1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานและคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics)

ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) แต่การศึกษาต่อมาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มียอดการจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน คานธี โปเลียน สตาลิน หรือ เต็งเสี่ยวผิง ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็กแต่ก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

#### 2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) การศึกษาพบว่า สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) การศึกษาพบว่าผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgement) มีทักษะ

ในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้จะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาพบว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้นซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task – related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attraction) ความร่วมมือ (Co – operativeness) ชอบสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy) คุณลักษณะเหล่านี้มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่ม

Mosley (1996, p. 397) กล่าวถึงข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะโดยสรุปได้ว่านักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจน ในการจำแนกว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร บางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่ง แต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่งจะสังเกตได้จากการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่าคุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จึงยังมีข้อบกพร่องที่สำคัญที่สุด คือ เราไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวข้องกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการเป็นผู้นำ

มีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ (Trewatha and Newport, 1982, p. 388) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความเชื่อถือ ก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญแก่คุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น เห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้มีศักยภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพทางกาย การทำงานมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553, หน้า 29 – 33)

สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่สามารถรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนอาจมีประสิทธิผลได้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แต่สามารถจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์เดียวกันก็ได้จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎียากจะพิสูจน์

## 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1940 – 1960 เป็นแนวทางที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำกี่แบบ (Style)
2. มุ่งค้นคว้าว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (Effectiveness)

ที่สุตนักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้มี 3 กลุ่ม คือ 1) การศึกษาของ Ohio State University 2) การศึกษาของ Michigan University และ 3) การศึกษาของ Blake and Mouton โดยมีรายละเอียดเพียงพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 การศึกษาของ Ohio State University คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์

(Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

### 2.2.1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน

(Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสารการกำหนด

| การมุ่งงาน |                                                                               |                                                                               |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
|            | สูง                                                                           |                                                                               | ต่ำ |
| การมุ่ง    | สูง<br>ผลการดำเนินงานที่สูง<br>อัตราการร้องทุกข์ต่ำ<br>การเข้า - ออกจากงานต่ำ | ต่ำ<br>ผลการดำเนินงานที่ต่ำ<br>อัตราการร้องทุกข์ต่ำ<br>การเข้า - ออกจากงานต่ำ | คน  |
|            | ต่ำ<br>ผลการดำเนินงานที่สูง<br>อัตราการร้องทุกข์สูง<br>การเข้า - ออกจากงานสูง | สูง<br>ผลการดำเนินงานที่ต่ำ<br>อัตราการร้องทุกข์สูง<br>การเข้า - ออกจากงานสูง |     |

ภาพประกอบ 2 ผลลัพธ์จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio.

ที่มา R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds.), 1957

(อ้างถึงใน อิระพงษ์ ธนเจริญรัตน์, 2553, หน้า 37)

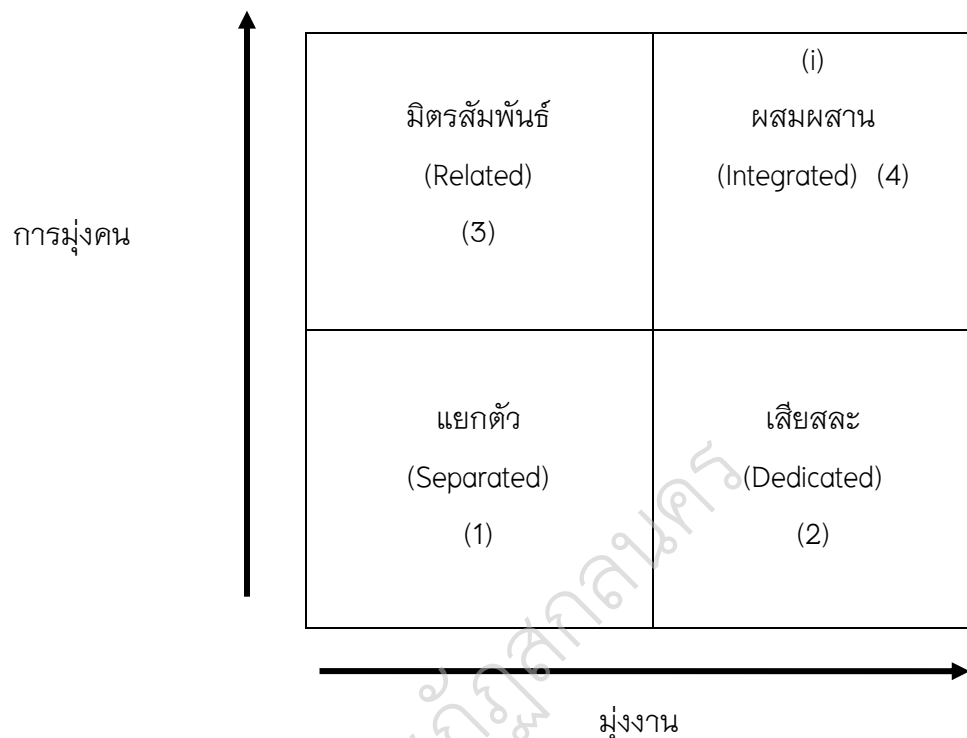
จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษา เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า - ออกของผู้ใต้บังคับบัญชา และอัตราการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อสังเกตผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า - ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำ และมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า - ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง และถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า - ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ



### 2.2.1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน

(Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

นักวิจัยรัฐโอไฮโอ แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (socio emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มุ่งงานและตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (job – centered and employee centered leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์การ ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้ มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาตารางของการเป็นผู้นำ (The leadership grid approach) จากแนวความคิดของวิธีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอนี้ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติของ Reddin (2010, p. 27) (Reddin's 3D leadership model) จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (three dimension theory) สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่าถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้ว จะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำที่ Reddin พัฒนามาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ  
ในปี ค.ศ. 1970

ที่มา: จาก Reddin's 3D leadership model, W.J. Reddin, (1970, p. 5)

จากภาพประกอบ 3 สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน  
ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้  
กับงาน โดยขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับ  
ผู้ตาม คำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์  
กับคนและมุ่งทั้งผลของงาน

เมื่อแยกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบดังกล่าวข้างต้น ประสิทธิภาพ  
(Effectiveness) ของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การมีผู้ตาม  
ที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์เฉพาะบางอย่าง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อนำเอาประสิทธิภาพของงานมาประกอบด้วยแล้ว ภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมี ประสิทธิภาพมากขึ้นแล้วแต่สถานการณ์

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิตินี้ คือ การพิจารณาประสิทธิภาพ ของงาน (effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (three dimension theory)

2.2 การศึกษาของ Michigan University การศึกษาของ นักวิชาการกลุ่มนี้เกิดขึ้นใกล้เคียงกับกลุ่มแรกคือในปี 1947 นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่า เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee – centered leader behavior) และเป็นผู้ที่มี พฤติกรรมมุ่งงาน (job – centered leader behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Lumenburg & Ornstein, 2008, pp. 128 – 129)

2.2.1 พฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee – centered leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2.2 พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (job – centered leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญจึงให้ความสำคัญกับงานและเทคนิค ต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียง ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1996, p. 103) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัย มิชิแกนในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน มาทำการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ระบบ แล้วนำมาวางเรียงกันเป็นแนว เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบ เผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วมดังแสดงในภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมผู้นำของ Likert ในปี ค.ศ. 1967

ที่มา: จาก The Human Organization: Its Management and Value  
(p. 125) R. Likert, 1981, p. 231.

จากภาพประกอบ 4 อธิบายได้ว่า (Likert , 1981, pp. 126 – 127)

ระบบที่ 1 เผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่าง ว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหนและจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

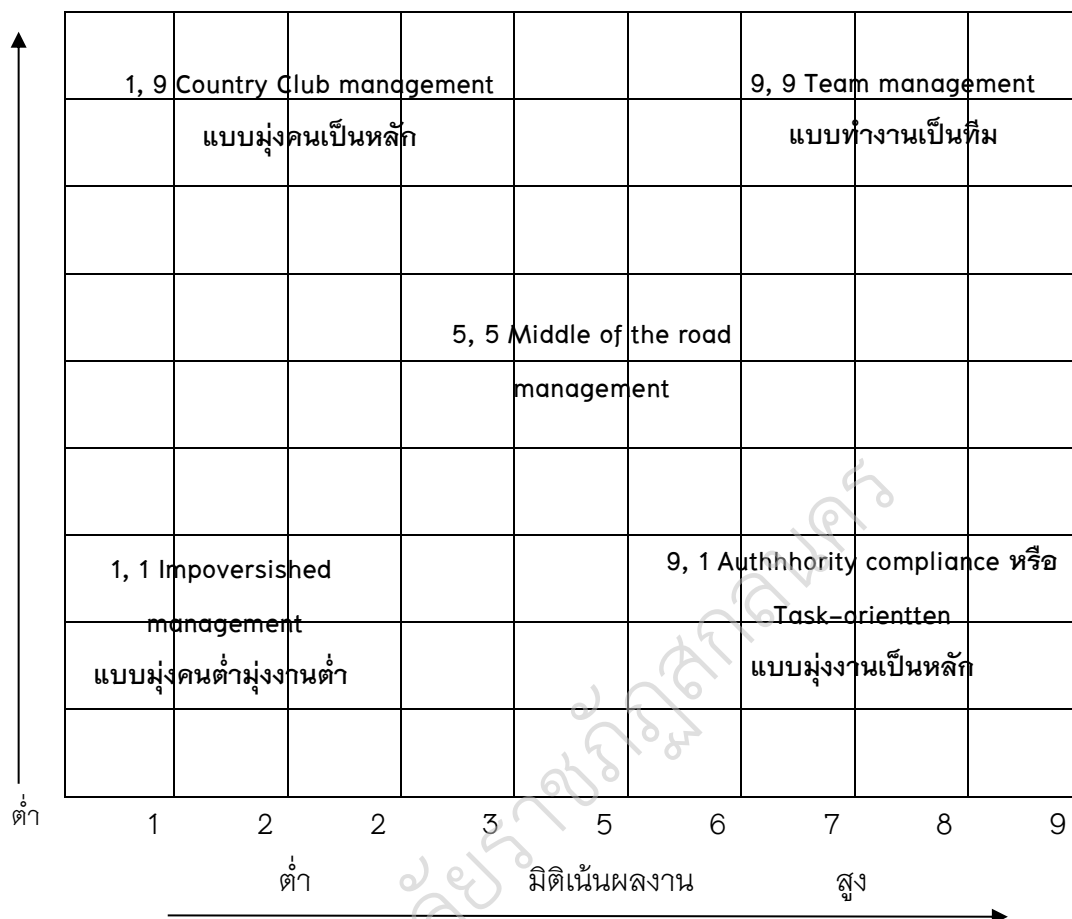
ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้นตามมีอิสระอยู่บ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 ปรีกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีมากกว่าการลงโทษ เมื่อทำงานผิดพลาดเป็นแรงจูงใจให้กับผู้ตามบรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้  
ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ  
เถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดง ความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมใน  
การบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

จากการศึกษาวิจัยของนักวิจัยกลุ่มนี้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน แต่ก็มีบางหน่วยงานที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ทั้งนี้คงเป็นเพราะอาจมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 แบบ แต่อย่างไรก็ตามลิเคิร์ตยังเชื่อว่า ผลการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น ถ้าผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้มุ่งที่คนมากขึ้นโดยกระตุ้นการทำงานเป็นทีมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ (Likert, 1981, p. 231)

2.3 การศึกษาตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton (1964, pp. 29 – 31) ซึ่งได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม



ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำที่ดี มี 2 ปัจจัย

ที่มา: Blake and McCanse (1991, p. 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task – Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management แบบ 1,9) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดัน

แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

#### 4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management)

แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้มีวิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อย สำหรับข้อดี คือ ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการปรับสภาวะผู้นำให้เหมาะสมและช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานบังคับบัญชาและผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อย คือ นักวิชาการ

กลุ่มนี้ มีความเห็นและข้อค้นพบไม่สอดคล้องกันขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบสภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไป ไม่เพียงพอแก่การอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่าง จากทฤษฎีนี้ (Blake and Mouton, 1964, pp. 29 – 31)

### 2.3 ทฤษฎีสถานการณ์

แนวทางนี้พัฒนามาจากสองแนวทางโดยในทศวรรษที่ 1960

นักวิชาการกลุ่มหนึ่งเริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่าง ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือปัจจัยของ สถานการณ์อีกด้วย ดังนั้นผู้นำควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะ ผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ซึ่งควร ศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะ พิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำ ดังนั้นในแนวคิดนี้ สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐาน ทางทฤษฎีเพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควร นำมาศึกษาด้วย คือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัว ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership Process) ความต้องการ พฤติกรรมและเป้าหมายของผู้ตามต้องมีการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่างๆ ของ สถานการณ์เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำต่อจากนั้นผู้นำ ซึ่งมีความต้องการ พฤติกรรมและเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบไปยังของผู้ตาม

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์มีหลาย ท่าน แต่ละท่านมีแนวทางการศึกษาแตกต่างกันออกไป ซึ่ง Connolly (1987, pp. 9 – 11) ได้เสนอตารางเปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎีดังตาราง 1



ตาราง 1 เปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี

| ประเด็น     | Fiedler (1974)                                                                                                                                                                                              | House (1977)                                                                                                                                               | Vroom–yetton (1973)                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. หลักการ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด</li> <li>– ผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ผู้ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการสร้างหนทางและการทำให้ทางการทำงานชัดเจน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การที่ผู้นำจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์</li> <li>– ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไรบ้างเพื่อการปรับเปลี่ยน (Style) ให้เหมาะสมกับข้อกำหนดเหล่านั้น</li> </ul> |
| 2. แบบผู้นำ | แบบอัตนัยถึงแบบประชาธิปไตย                                                                                                                                                                                  | แบบนำสู่ความสำเร็จ                                                                                                                                         | แบบอัตนัยถึงแบบเน้นการร่วมมือ                                                                                                                                                                                                      |
| 3. การวิจัย | <ul style="list-style-type: none"> <li>– มีจำนวนมาก – หลากหลายแห่ง</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– มีค่อนข้างน้อย</li> <li>– ผลการวิจัยสนับสนุน</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– มีจำนวนน้อยแต่กำลังเพิ่มมากขึ้นเรื่อย</li> </ul>                                                                                                                                          |
| 4. คุณค่า   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ค่อนข้างต่ำ</li> <li>– การประยุกต์</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ปานกลาง</li> <li>– ผู้นำไม่สามารถฝึกฝนได้</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– สูง</li> <li>– ผู้นำสามารถฝึกฝนได้ ใช้ในการบริหาร</li> </ul>                                                                                                                              |

### 2.3.1 ทฤษฎีของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demands) ฟิดเลอร์เชื่อว่าแบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคนเปลี่ยนแปลงได้ยากแทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคนหรือจากเน้นคนไปเน้นงานควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ติดตัวอย่างถาวร) ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพสูงสุด รูปแบบของผู้นำ ฟีดเลอร์ วัดได้โดยการใช้เครื่องมือทดสอบที่เรียกว่า “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (Least Preferred Coworker Scale: LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นั้นตามตัวเลือกต่าง ๆ 18 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1 – 8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบ มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (relationship – oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงานสถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality of Leader – Member Relations) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of task structure) และอำนาจของผู้นำ (Position power)

คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพ สนับสนุน ผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ระดับโครงสร้างของงาน สามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานแข็งจะสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ

อำนาจของผู้นำ สามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น “มากหรือน้อย” หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการ ติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ตาราง 2 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำตามแนวคิดของฟิตเลอร์

| สถานที่                                          |                                           | 1                            | 2    | 3    | 4                                | 5     | 6     | 7                                   | 8     |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|------|------|----------------------------------|-------|-------|-------------------------------------|-------|
| ตัวแปรทาง<br>สถานการณ์                           | ความสัมพันธ์<br>ระหว่างผู้นำ<br>กับสมาชิก | ดี                           | ดี   | ดี   | ดี                               | ไม่ดี | ไม่ดี | ไม่ดี                               | ไม่ดี |
|                                                  | โครงสร้าง<br>ของงาน                       | แข็ง                         | แข็ง | อ่อน | อ่อน                             | แข็ง  | แข็ง  | อ่อน                                | อ่อน  |
|                                                  | อำนาจผู้นำ                                | มาก                          | น้อย | มาก  | น้อย                             | มาก   | น้อย  | มาก                                 | น้อย  |
| ความน่าพึง<br>พอใจ<br>ของ<br>สถานการณ์           |                                           | น่าพึงพอใจมาก<br>↓<br>↓<br>↓ |      |      | น่าพึงพอใจปานกลาง<br>↓<br>↓<br>↓ |       |       | ไม่น่าพึง<br>พอใจมาก<br>↓<br>↓<br>↓ |       |
| รูปแบบของ<br>ผู้นำที่<br>เหมาะสมกับ<br>สถานการณ์ |                                           | ผู้นำเน้นงาน                 |      |      | ผู้นำเน้น<br>ความสัมพันธ์        |       |       | ผู้นำเน้นงาน                        |       |
|                                                  |                                           |                              |      |      |                                  |       |       |                                     |       |

ที่มา: อำนวย ทองโปร่ง (2555, หน้า 27)

ตามแบบจำลองของฟิตเลอร์ ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความ น่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไป ได้ด้วยดี โครงสร้างของงานแข็งและอำนาจของผู้นำมีมากจะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ มากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของ งานอ่อนและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด ฟิตเลอร์ มีความเห็นว่า สถานการณ์ที่ 1,2,3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ 7,8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้

คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (task – oriented) ส่วนสถานการณ์ที่ 4,5,6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจระดับปานกลาง รูปแบบที่สอดคล้อง คือ ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (relationship – oriented) โดยพิตเลอร์ให้เหตุผลว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก และไม่น่าพึงพอใจมาก เพราะตามสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก คนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำ คือ ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง ผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคนเพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดี ให้เกิดแก่งกลุ่ม ช่วยทำให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้นและแก้ไขโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนให้ดำเนินงานไปได้

2.3.2 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path – Goal Leadership Theory) ทฤษฎีนี้เป็นของโรเบิร์ต เจ. เฮาส์ ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงานโดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและขจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จและได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ (House, 1977, p. 205)

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว เฮาส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่า คาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันจะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

การใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องเลือกใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) อันได้แก่ โครงสร้างของงาน (task – Structure) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group)

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (personal characteristics of follower) ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จภายใต้ทฤษฎีนี้ ได้แก่

2.1 เมื่อโครงสร้างและระบบของงานไม่ชัดเจน คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย วิธีการ ตลอดจนผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2 เมื่อลักษณะงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ ไม่มั่นใจในตัวเอง รูปแบบภาวะผู้นำที่ควรใช้ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

2.3 เมื่อผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานไม่จูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และภารกิจไม่ชัดเจน ผู้นำควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) มีการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และร่วมกันกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

2.4 เมื่องานได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายแล้วแต่ต้องการพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) เพราะสภาพปัจจัยทางสถานการณ์มีความพร้อมสูง

จึงควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและตั้งความคาดหวังสูงเกี่ยวกับผลงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความ  
เจริญก้าวหน้าของโรงเรียนแต่มีนักคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลับผันแปรไปตามนักวิชาการ  
แต่ละท่าน แต่ไม่ว่าภาวะผู้นำจะถูกนิยามแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามจะสามารถสังเกตเห็น  
ลักษณะของภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องต่อกระบวนการใช้  
อิทธิพลต่อผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำมีการเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุตาม  
เป้าหมาย

วิธีการใช้อิทธิพลหรือส่งอิทธิพลไปยังผู้ตาม นั้นมีหลายวิธี  
แตกต่างกันไปตามมุมมองความคิด ความเชื่อหรือทฤษฎีที่แต่ละคนยึดถือ เช่น บางครั้ง  
อาจจะเรียกว่า การนำ การจัดการหรือการควบคุม เป็นต้น ซึ่งในทฤษฎีการบริหารแบบ  
ดั้งเดิมนั้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล  
การลงโทษ หรือบทบาทต่าง ๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของผู้ตามส่วนทฤษฎีการบริหาร  
มนุษย์เชิงสัมพันธ์ผู้นำอาจจะต้องตอบสนองความต้องการทางสังคมเพื่อสร้างความ  
พึงพอใจแก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้องค์การ โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงหมายถึง  
กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้ตามอาจประกอบด้วยองค์ประกอบเพียงหนึ่ง  
หรือสองประการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการ  
บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการให้ความหมาย การควบคุมการทำงาน การจัด  
ความคลุมเครือต่าง ๆ (Bass and Avolio, 1994: Cheng, 1994: Louis and Miles, 1990  
and Schien, 1992 cited in Cheng, 1996, pp. 103 – 104)

ตัวแบบภาวะผู้นำ 5 มิติ นี้ Cheng บูรณาการจากแนวคิดของ  
Bolman and Deal (1991, p. 36) และ Sergiovanni (1984, p. 7) โดยเห็นว่า ภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนสอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แทนที่จะมองเฉพาะ  
2 มิติ คือ คนกับงานน่าจะประกอบด้วยด้านมิติต่าง ๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Leadership) หมายถึง  
การที่ผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ พยายามทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อ  
งานและมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นสูงรวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (Structural Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนเป็นบุคคลที่ชัดเจนทางความคิด คิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจนทางความคิด คิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมายนโยบายที่ชัดเจน ยึดหลักของการตรวจสอบเพื่อผลงานไม่ใช่เพื่อจับผิด สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการวางแผน การจัดองค์การ ประสานงานและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3. ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (Political Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียน สร้างพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

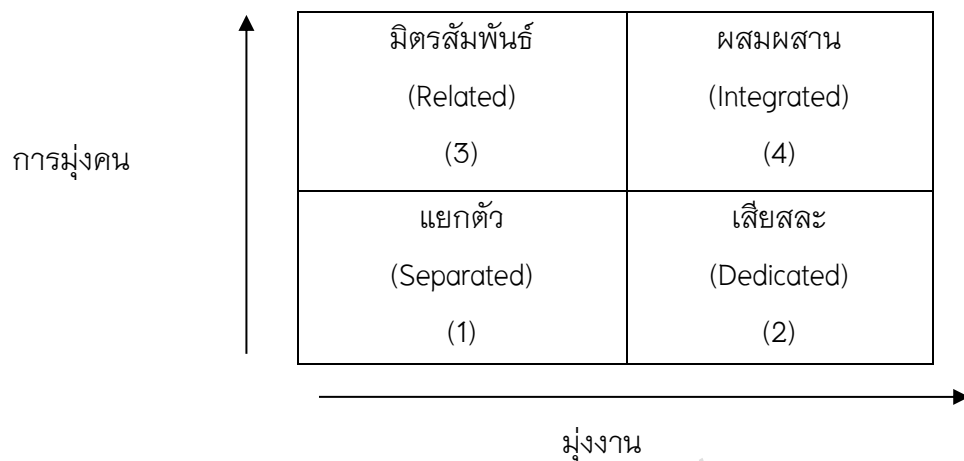
4. ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจดึงดูดและโน้มน้าวจิตใจคนให้คล้อยตาม

5. ภาวะผู้นำการศึกษา (Educational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการสอน การวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษาให้มีความคิดเห็นและคำแนะนำเชิงวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง การสอน

ภาวะผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับภาวะผู้นำทางการศึกษา แต่มีข้อแตกต่างกันบางประการ คือ ภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งมีความหมายแคบกว่า หมายถึง การกระทำของผู้นำที่ลงมือทำเองหรือ มอบหมายให้ผู้อื่นทำเพื่อมุ่งความเพิ่มพูนความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักเรียน เช่น การ จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครู การให้คำแนะนำด้านการสอน การอยู่ปรกฏ ตัวให้เป็นที่ยอมรับในโรงเรียนอยู่เสมอ เป็นต้น

2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ (Reddin's Three – dimension Theory of Leadership) จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แบ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน ต่อมา William J.Reddin ได้นำมาขยาย เพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิภาพของผลงาน (Effectiveness) มาประกอบ เพิ่มขึ้นเพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือ มุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory)

สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐาน ที่ว่าถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้วจะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบภาวะผู้นำที่ Reddin พัฒนาจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ  
ที่มา: (Reddin, 1970, p. 27)

จากภาพประกอบ 6 อธิบายได้ว่า

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน  
ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเท  
ให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้น  
ความสัมพันธ์กับผู้ตามคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่ง  
ทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งผลของงาน

เมื่อแยกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบดังกล่าวข้างต้น ประสิทธิภาพ  
(Effectiveness) ของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การมีผู้ตามที่มี  
ประสิทธิภาพ สถานการณ์เฉพาะบางอย่าง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นต้น ดังนั้น  
เมื่อนำเอาประสิทธิภาพของงานมาประกอบแล้วภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผล  
มากน้อยแล้วแต่สถานการณ์



### 3. กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีแบบแผน มีขั้นตอนเป็นระบบแตกต่างกันตามแนวทางและวิธีการพัฒนาได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 12) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล การตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงานการวางแผนโครงการในการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดการวางแผนงานการพัฒนาภาวะผู้นำการเสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น การจัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการให้เหมาะสม และถูกต้องการประเมินผลการวัด และการติดตามผลการพัฒนา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 202 - 205) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล สรุปได้ ดังนี้

เทคนิคการพัฒนาเป็นกลุ่ม ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference) การฝึกงาน (Internship) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (Study Group) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (Project Group) การสาธิต (Demonstration) การอภิปราย (Panel Discussion) เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture) ทัศนศึกษา (Field Trip) สัมมนา (Seminar) และการเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

สำหรับเทคนิคการพัฒนาเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย การฝึกงาน (Internship) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study) การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course) การเข้ารับการฝึกอบรม (In - service Training) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice) การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter - visitation) การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (Committee Member) การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker) และการไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีขั้นตอนและเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่องและเฉพาะ

สถานการณ์การใช้วิธีการแบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร วิทยาการ ซึ่งเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 4. แนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นักวิชาการต่าง ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิด ทฤษฎีและมุมมองที่ตนเองสนใจ ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างกัน ออกไปจากการทบทวนวรรณกรรมพบแนวโน้มในการศึกษาภาวะผู้นำ จำแนกได้ 3 ทิศทาง คือ 1) การศึกษาความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ 2) การศึกษาความผันแปร หรือความ เป็นพลวัตของภาวะผู้นำและ 3) การศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1 การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

การที่เราจะทราบว่าผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่ เหมาะสมหรือไม่นั้นสามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ ความหมายประสิทธิผลของภาวะของผู้นำไว้หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการ แต่ละคน สำหรับ Yukl (1998, p. 5) เห็นว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำหมายถึงผลลัพธ์ของ องค์การที่คัดสรรมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ผลลัพธ์ดังกล่าว อาจประกอบด้วย ประเด็นต่าง ๆ เช่น 1) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ 2) การบรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม 3) ความอยู่รอดขององค์การ 4) ความเจริญเติบโตขององค์การ 5) ความสามารถเชิงวิกฤตขององค์การ 6) ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ 7) การ อุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 8) ความมี สภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิกและ 9) ความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำ ในองค์การ เป็นต้น

สำหรับมาตรวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำที่นำมาใช้มากที่สุดในการวัด ปริมาณความสำเร็จในองค์การในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งอาจใช้วิธีการวัด ภาววิสัย (Objective Measure) ซึ่งเน้นความปรนัยเพื่อขจัดอคติ โดยวัดจากผลงานหรือบรรลุ ตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพิจารณาจาก 1) การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น 2) ขอบเขตของกำไร 3) การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น 4) การมีส่วนแบ่งการตลาด 5) ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขาย กับเป้าการขายที่กำหนดไว้ 6) ผลตอบแทนจากการลงทุน 7) ผลผลิตภาพ 8) ผลลัพธ์ของ

ต้นทุนต่อหน่วย 9) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายจริงต่องบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้แต่ในบางครั้งอาจใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Measure) โดยประมาณค่าหรือจัดอันดับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งวัดจากความคิดเห็นของ 1) กลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้นำ 2) กลุ่มผู้นำด้วยกันและ 3) กลุ่มของผู้ตาม

นอกจากนี้ ทักษะของผู้ตามก็นิยมนำมาเป็นตัวบ่งชี้ความประสิทธิผลของผู้นำได้เช่นกัน เช่นจากการถามว่า 1) ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด 2) ผู้ตามมีความชอบ นับถือ ชื่นชมต่อผู้นำหรือไม่ 3) ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดีหรือต้านเพิกเฉยหรือบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัด ทักษะนิยมใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวัดทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการความถูกต้องและชัดเจน มักใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัยด้วย เช่น การวัด 1) ภาวะการณ์ขาดงาน 2) การลาออกจากงานโดยสมัครใจ 3) ความคับข้องใจ 4) สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา 5) การขอย้าย 6) ความเหน็ดเหนื่อย 7) การผลงานโดยการผิดกฎหมาย และ 8) การจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อม (Indirect Indicator) ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจความไม่พึงพอใจและความเป็นปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ อาจวัดจากการอุทิศตน (Contribution) ให้แก่ กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยอาจวัดจากการรับรู้ของผู้ตามและ / หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกให้แรงจูงใจ แก้ปัญหา ตัดสินใจหรือแก้ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพการเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตามเพิ่มทักษะของผู้ตามและช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโต และพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น

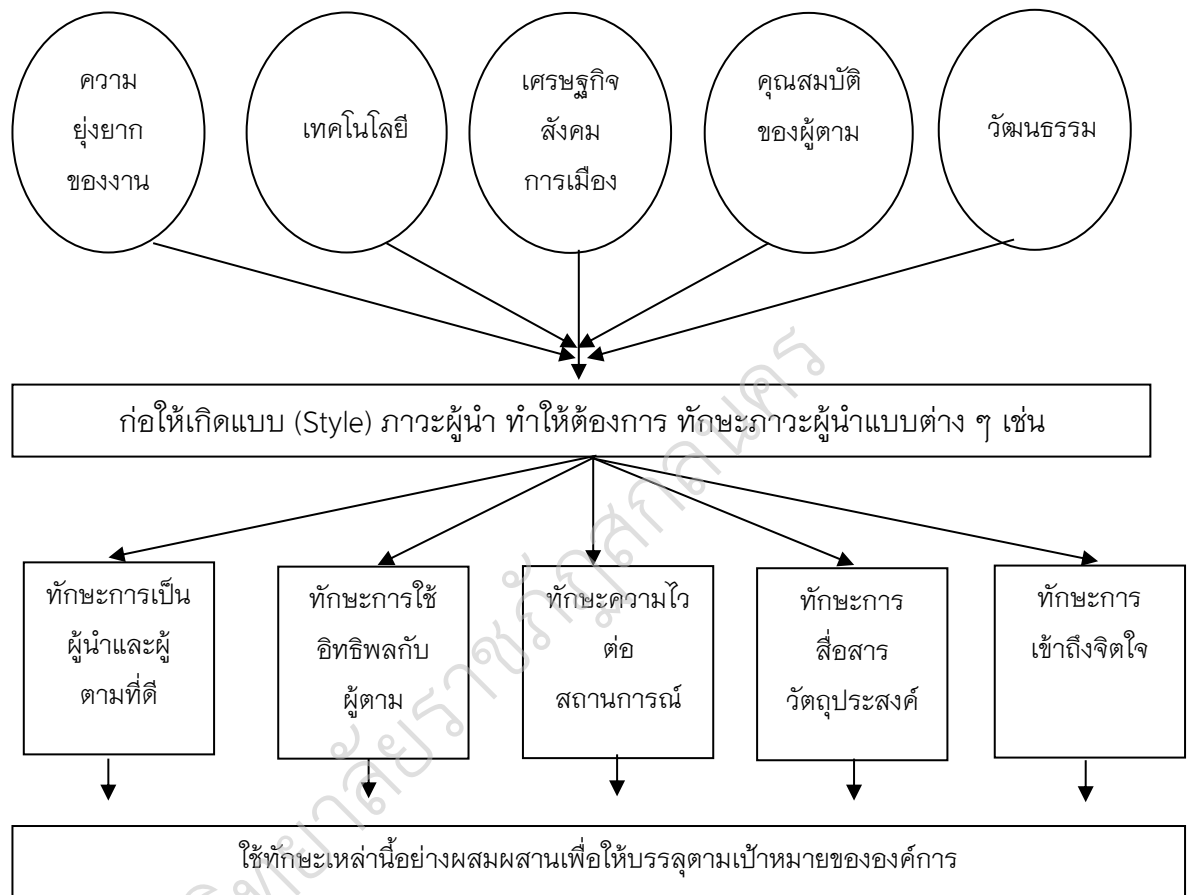
การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะของผู้นำขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และค่านิยมของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่ม

ผู้บังคับบัญชาของผู้นำนิยมใช้เกณฑ์ที่หลากหลายว่ากลุ่มผู้ตาม การมีหลายเกณฑ์เช่นนี้ ผู้ประเมินต้องตัดสินใจเองว่าจะวัดด้วยเกณฑ์ใดจึงจะตรงประเด็น ซึ่งการวัดประสิทธิผลด้วยเกณฑ์หลายเกณฑ์เช่นนี้ พบว่า บางเกณฑ์ก็ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของผู้นำองค์การหนึ่งอาจพบว่ามียอดขายเพิ่มและผลกำไรสูงขึ้นในระยะเวลาอันสั้น แต่อย่างไรก็ตาม ยอดขายและผลกำไรสูงขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาวะของผู้นำ เช่น อาจเกิดจากการไม่ซ่อมบำรุงเครื่องมือในการผลิตการไม่ลงทุนเทคโนโลยีใหม่ การไม่ทำวิจัยและพัฒนาและการไม่ลงทุนเพื่อพัฒนาทักษะพนักงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามองไปในระยะยาวแล้วจะพบว่าสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้ยอดขายและผลกำไรลดลงจากการวัดในลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า แม้ในเกณฑ์อย่างเดียวกันก็มีการสลับค่าหรือความหมายของสิ่งที่วัดได้เสมอ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้จึงอาจวัดให้ยาวนานขึ้น ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้จำแนกได้อย่างแท้จริงว่าสิ่งใดเป็นผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำจริง ๆ (Yukl, 1998, pp. 5 – 7)

#### 4.2 ความเป็นพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่าพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำ บางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์อื่น ๆ อย่างไรก็ตาม มีทักษะภาวะของผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าความต้องการขององค์การตรงกับความต้องการของสมาชิก ทักษะภาวะของผู้นำที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น ดังภาพประกอบ 7

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อภาวะของผู้นำ



ภาพประกอบ 7 รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะของผู้นำ

ที่มา: Trewattha and M.G.Newport, Management, 3<sup>rd</sup> ed.

(Plano, Texas: Business Publication, 1982, p. 4)

จากภาพประกอบ 7 ทักษะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดได้ ดังนี้

(Trewattha and M.G.Newport, 1984, p. 4)

1. ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารในแต่ละชั้นของสายการบังคับบัญชาผู้นำ จะต้องมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาของตนและต่อผู้ตามผู้นำ จะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนมากน้อยเพียงใดและในทางกลับกันระดับการยอมรับในทางการบริหารของผู้นำขึ้นอยู่กับว่าผู้นำ

สามารถใช้สิทธิพลต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใดผู้นำต้องใช้สิทธิพลกับผู้ตามและในขณะเดียวกันต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มผู้นำและผู้ตามด้วยเพราะในบางครั้งผู้บริหารอาจเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของคนะกรรมการบริหารและประสบความสำเร็จในการแสดง 2 บทบาทในเวลาเดียวกันให้ราบรื่นแนบเนียนที่สุด ดังนั้นจึงปรับแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เหมาะสม

2. ทักษะในการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและใช้กับผู้ตาม ในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในระดับหนึ่งความสัมพันธ์ในระดับดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องคำนึงถึง 1) ความต้องการของผู้ตาม 2) สถานการณ์ในการทำงานและ 3) ปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยในเรื่องนี้มาก หากผู้ตามมีทัศนคติทางลบความสามารถในการใช้สิทธิพลของผู้นำก็ลดลงทันที ซึ่งในแง่ที่พบว่าภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความสามารถในการใช้สิทธิพลผู้ตามแตกต่างกัน

3. ทักษะความไวต่อสถานการณ์ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ทางการบริหาร คือ ความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างขององค์การเทคโนโลยีการออกแบบงานลักษณะของวัฒนธรรม ความกดดันทางเศรษฐกิจการเมือง และการต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละสถานการณ์ ต่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหากผู้นำ มีความไวต่อสถานการณ์ ก็จะช่วยให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงของความกดดันต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมได้เร็วและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ทัน ซึ่งเท่ากับเป็นตัวช่วยให้ผู้นำปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั่นเอง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องไวต่อความแตกต่างในองค์การ ดังเช่นในองค์การทหารย่อมไม่เหมือนกับองค์การการศึกษา หรือแม้ในองค์การประเภทเดียวกันก็อาจมีการบริหารที่แตกต่างกันได้แม้ว่าผู้นำต้องสามารถรับและปรับตัวให้เข้ากับ ความแตกต่างขององค์การ แต่การกระทำดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่ายนักผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จในการบริหารมาแล้ว อาจประสบความสำเร็จล้มเหลวก็เป็นได้หากต้องพบสถานการณ์ที่ต้องปรับบุคลิกภาพหรือรูปแบบของการทำปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ทักษะการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในแต่ละหน่วยงานอย่างน้อยที่สุดต้องมีเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่ 1) เป้าหมายขององค์การ 2) เป้าหมายของผู้นำ และ 3) เป้าหมายของผู้ตาม ซึ่งตามปกติแล้วจะมีกลุ่มผู้ตามที่พึงพอใจต่อผู้นำและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจเพราะไม่สามารถบรรลุผลเป้าหมายดังนั้น ผู้นำจะต้อง

สามารถอธิบายแก่ผู้ตามอย่างชัดเจนและต้องคิดในเชิงการบูรณาการเป้าหมายทุกประเภทเข้าด้วยกัน ไม่เน้นเฉพาะประเภทใดประเภทหนึ่ง การคิดแบบนี้สามารถพบได้ในการทำงานที่มีลักษณะร่วมกันเป็นทีม เช่น กลุ่มงาน คณะทำงานตามโครงการหรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นต้น

5. ทักษะเข้าถึงจิตใจผู้อื่น แม้ว่าทักษะนี้จะมีความไวต่อสถานการณ์ แต่ก็แยกออกมาให้มีความสำคัญเท่าเทียมกับทักษะอื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่น หมายถึงความสามารถการรู้สึกและเข้าถึงจิตใจผู้อื่นอยู่เหนือความสงสาร ผู้บริหารที่เข้าใจกิริยาโต้ตอบของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไปตามองค์ประกอบของสถานการณ์จะสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่อำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจส่งเสริมผู้ตามได้มาก กล่าวโดยสรุป การเข้าถึงจิตใจผู้อื่นช่วยให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์อื่น ๆ ทักษะภาวะของผู้นำบางทักษะไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทักษะภาวะของผู้นำที่สำคัญมี 5 ประการ คือ การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและใช้กับผู้ตาม ความไวต่อสถานการณ์ การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และเข้าถึงจิตใจผู้อื่น

จากการศึกษาแนวโน้มเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำจำแนกได้ 3 ทิศทาง คือ การศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำ การศึกษาความเป็นพลวัตของผู้นำและการศึกษาภาวะผู้นำในหลายมิติ ซึ่งในการศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำต้องมีเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผล โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และค่านิยมของการวัดที่ต้องการ ส่วนการศึกษาพลวัตของผู้นำทำให้ทราบว่าพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจไม่มีประสิทธิผลในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

## 5. ภาวะผู้นำทางเรียนการสอน

### 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำทางการสอนต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู ผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน (Mc Ewans, 1998, p. 13)

จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) หมายถึง ความเอาใจใส่ของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง การมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนและนัยที่สอง คือ ชนิดที่กว้าง หมายถึง การเอาใจใส่กับสภาพอื่น ๆ ขององค์กร เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood Jantzi and Steinbach, 1999 site in Southworth, 2002, p. 372) ผลของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแยกเป็นสามประเภท คือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน (Hallinger and Heck, 1997 อ้างถึงใน Southworth, 2002, p. 375) นอกจากนี้ Debevoise (1984, pp. 14 – 20); Wildy & Dimmock (1993, pp. 42 – 61) ได้นิยามภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนว่า หมายถึง การกระทำของครูหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหรือผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียนอันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิยาม วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการพัฒนาบุคลากรและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู และประสิทธิ์ เชี่ยวศรี และคณะ (2548, หน้า 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง แนวคิดและความเชื่อและพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียน

## 5.2 แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

### 5.2.1 แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนระยะแรก (Early Perspectives of Instructional Leadership Role)

จากช่วงทศวรรษที่ 1920 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 บทบาทของผู้นำในอเมริกา คือ เป็นผู้บริหารจัดการ (Administrative Manager) ก่อนกลางทศวรรษที่ 1970 การปรับหลักสูตรและนำหลักสูตรกลางมาใช้กลายเป็นบทบาทที่โดดเด่นของผู้นำที่ต้องจัด



เวลาให้กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแทน (Hallinger & Murphy J., 1985, pp. 221 – 224)

ในช่วงศตวรรษที่ 1970 มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเกิดจากความพยายามที่จะให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับว่าผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสอน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนด้วย นอกจากนี้งานวิจัยหลายเรื่องยังทำให้ตระหนักว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นแนวความคิดที่ซับซ้อนและการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนยังขาดคำนิยามที่ชัดเจน ทำให้เกิดแนวคิด 2 แนวคิดในศตวรรษที่ 20 แนวคิดแรกเป็นแบบแคบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน คือ การกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น การนิเทศชั้นเรียน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มองเห็นว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นส่วนประกอบแยกของความรับผิดชอบและการปฏิบัติของผู้นำ (O'Donnel and White, 2005, p. 140) แนวคิดที่สองเป็นมุมมองแบบกว้าง กล่าวคือ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นกิจกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด แต่การบริหารงานประจำวัน ถือว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นจึงรวมเอาไว้ในภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนด้วย (Shepard, 1996; Marsh, 1992 site in Wanzare and Da Costa, 2001, pp. 51 – 55) ให้ได้แนวคิด 2 แนวที่แตกต่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน แนวคิดแรกเรียกว่าแนวคิดมุ่งกระบวนการ (Process Oriented View) นั่นคือ ผู้นำมองว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นเพียงวิธีการที่ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือร่วมในการพัฒนา แนวคิดที่สอง เป็นมุมมองที่ครอบคลุมหรือผู้นำมองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบกว้างและใช้อิทธิพลให้เกิดผลต่อการสอนทั้งโดยตรง เช่น การนิเทศและโดยอ้อม เช่น บรรยากาศของโรงเรียน Hallinger (1992, p. 147) สนับสนุนมุมมองแบบกว้างของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน โดยกล่าวว่า ผู้นำทางการสอนเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียน ข้อความนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานการสอน ข้อความนี้ยังสนับสนุนความคิดที่นิยามบทบาทผู้นำทางการสอนที่รวมความถึงความคาดหวังที่มีต่อครูและนักเรียน การนิเทศการสอนอย่างใกล้ชิด การบริหารจัดการหลักสูตรและการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ถึงแม้ว่า Hallinger จะสนับสนุนมุมมองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบกว้าง ข้อความของเขาก็จัดให้ครูเป็นตำแหน่ง

บังคับบัญชาและไม่สนับสนุนความคิดเรื่องการร่วมมือกันทำงาน Marsh (1997, p. 8) ได้แสดงตัวอย่างที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำในระยะแรกว่า “ผู้นำทางการสอนในอุดมคติในทศวรรษที่ 1980 คือ ผู้นำทางการสอนที่เน้นองค์ประกอบการปฏิรูป 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การบริหารจัดการหลักสูตร การส่งเสริมคุณภาพการสอน การนิเทศการสอน และประเมินครู การจัดทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร การจัดและปกป้องเวลาการสอน และการกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ในการกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน การปรากฏให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำ การให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูและนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพที่มักจะถูกแยกออกจากการปฏิบัติ
4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วม ความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันของครู เชื่อมโยงทรัพยากรภายนอกและระหว่างบ้านกับโรงเรียน

Krung (1993, p. 162) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ว่ามีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ที่ควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจ หลักการ 5 ประการได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน องค์ประกอบเหล่านี้คล้ายกันกับ องค์ประกอบที่ระบุโดย Hallinger (1992, p. 147); Marsh (1997, p. 8) นอกจากนี้ Bossert (1988, p. 118) ได้กล่าวถึง เรื่องการร่วมมือทำงานระหว่างครูกับครู และการเชื่อมโยงทรัพยากรภายนอกที่มีลักษณะ 4 ประการ ที่เน้นเรื่องการจัดการมากกว่า โดยระบุเรื่องอำนาจและการตัดสินใจและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแต่ยังได้ระบุถึงการส่งเสริมบรรยากาศทางการสอนหรือความสนใจต่อหลักสูตรและความมีมนุษยสัมพันธ์จากที่กล่าวมาพบว่า เมื่อปี 1988 ได้รับการยอมรับระดับหนึ่งว่าการร่วมมือทำงานเป็นภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่สำคัญ

### 5.2.2 แนวคิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบร่วมมือ

ในศตวรรษที่ 21 ความเป็นครู ถูกมองว่าเป็นตำแหน่งที่ซับซ้อนต้องใช้ภาวะผู้นำในหลายบทบาทซึ่งเต็มไปด้วยความคลุมเครือ ทำให้เกิดปัญหาและข้อจำกัดในการบริหารจัดการทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือด้านวิชาการให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร (Fullan, 2000, p. 1) สอดคล้องกับ Marzano (2005, p. 46) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนควรเกิดขึ้นกับครูหรือคนองค์กรไม่ใช่ครูเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการเพียงคนเดียวในโรงเรียนเช่นเดียวกับ Marsh (2000, p. 31) ที่เขียนเอาไว้ว่าบทบาทของครูที่เป็นผู้นำทางการสอนเพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอสำหรับทิศทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มุมมองที่เน้นภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบสั่งโดยตรง และมีศูนย์ให้คำปรึกษานี้ ไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงตามเงื่อนไขเวลาและภาระงานของครู อีกทั้งแนวคิดนี้ยังสกัดกั้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมวัฒนธรรมและความเชี่ยวชาญที่ต้องการ ข้อความของเขาแสดงก็ให้เห็นชัดเจนว่า ผู้คนคาดหวังว่าผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันจะดำเนินงานอย่างไร จุดเน้นได้เปลี่ยนจากการบริหารจัดการและการนิเทศไปสู่ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) และการเรียนรู้ครูต้องใส่ใจให้ครูหรือทุกคนในองค์กรปรับเนื้อหาและเงื่อนไขการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำทางด้านการสอนให้เหมาะสมตามสภาพบทบาทหน้าที่ของตนเองในองค์กร แนวคิดนี้เน้นการบริหารจัดการโดยอาศัยความคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ แบบการศึกษาหรือแบบกระจายที่เน้นบทบาทผู้นำทีมการสอน (Grogan and Andrews, 2002, pp. 233 – 256; Elmore, 2000, p. 2) สอดคล้องกับแนวคิดของกิติมา ปรีดีดีล (2545, หน้า 12) ที่กล่าวว่าแม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางการสอนทุกอย่าง แต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ในการตัดสินใจหรือเสนอเกี่ยวกับงานวิชาการหรือเสนอแนะแนวทางให้เลือก โดยผู้บริหารจะเลือกวิธีที่สอดคล้องกับบทบาทและความต้องการของหน่วยงานนั้น นอกจากนี้คณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการจะช่วยผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านนี้แล้ว ผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีคนช่วยเหลือในด้านการจะนำแผนการบริหารงานวิชาการหรือนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานวิชาการผู้บริหาร ได้แก่ รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด หัวหน้างานต่าง ๆ รวมถึงผู้ปฏิบัติงานจริงคือครูผู้สอน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับงานวิชาการและควรมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ทิศนา ขัมมณี (2554, หน้า 221) ให้ความหมายของรูปแบบการเรียนการสอน คือ สภาพลักษณะของการเรียนการสอน

ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระบบตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่าง ๆ โดยประกอบด้วย กระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญในการเรียนการสอน รวมทั้งวิธีสอนและเทคนิคการสอนต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้การเรียนการสอนนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการสอนหรือแนวคิดที่ยึดถือรูปแบบการเรียนการสอน จะต้องได้รับการพิสูจน์ ทดสอบหรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนในการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้น ๆ จากความหมายที่นำมากล่าวข้างต้น รูปแบบการเรียนการสอนจึงเป็นแบบแผนของการจัดการเรียนการสอนที่ได้รับการออกแบบโดยมีทฤษฎีการเรียนรู้และการสนใจเป็นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางให้แก่ครูนำไปจัดการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบการเรียนการสอนนั้น นอกจากนี้ Drago – Severson (2004, p. 12) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมมือและได้บรรยายไว้ว่า วิธีการแบบร่วมมือทำให้เข้าถึงสารสนเทศที่มีอยู่และเข้าถึงแนวความคิดที่เป็นทางเลือกได้มากกว่า ช่วยในการสะท้อนการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความก้าวหน้า เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทของครูโดยวิธีการนี้เป็นผู้เอื้ออำนวยมากกว่าที่จะเป็นผู้ใช้อาจเป็นผู้จัดการทรัพยากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพรวมถึงการสร้างโอกาสให้ครูได้สนทนาและสะท้อนความเห็น และจากการตรวจสอบภาวะผู้นำโรงเรียนแบบร่วมมือว่าสนับสนุนการพัฒนาครูได้อย่างไร Drago – Severson (2004, p. 17) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อที่จะกำหนดว่า ภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นอย่างไร ถ้าออกแบบให้สนับสนุนการพัฒนาครู พบว่า ครูเป็นคนสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและในการกำหนดว่าโรงเรียนต้องทำอะไร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครู การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการที่ครูส่งเสริมการพัฒนาครูคือการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเช่นกัน จากการค้นพบของงานวิจัยทำให้ทราบว่านี่เป็นรูปแบบภาวะผู้นำโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้แบบใหม่ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การทำงานเป็นหมู่คณะการให้บทบาทภาวะผู้นำการเรียนรู้แบบสืบค้นและการกำกับติดตาม ข้อค้นพบเหล่านี้ช่วยในการปรับไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่จัดให้ครูอยู่ในสถานะที่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญน้อยลงหรือใช้อำนาจน้อยลงและอยู่ในบทบาทที่ใช้ภาวะผู้นำร่วมมือกับคนอื่น ๆ ในโรงเรียนภาวะผู้นำแบบร่วมมือแตกต่างกันอย่างมากจากภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนประเภทที่ใช้อำนาจเหนือหรือสั่งหรือควบคุม การสร้างและยอมรับขีดความสามารถทางภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นเป็นเรื่องในทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist Theory) ที่ต้องการสร้างความหมายและสร้างความรู้ลึกโดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

Lambert (2002, p. 33) ได้นิยามภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist Leadership) ว่าเป็นกระบวนการต่างตอบแทนที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานการศึกษาได้สร้างความหมายที่นำไปสู่จุดประสงค์ร่วมในการจัดการศึกษาเป็นเรื่องชัดเจนว่า การปฏิสัมพันธ์ของครูกับครูเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นไปได้สำหรับโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้ของนักเรียน เช่นเดียวกับงานวิจัยโดย Spillane (2003, p. 18) ที่เน้นภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นความสัมพันธ์เชิงอิทธิพล เพื่อส่งเสริมความพยายามของครูที่จะเปลี่ยนการปฏิบัติการสอนและการยอมรับผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบของต้นทุนต่าง ๆ เช่น ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม

จะเห็นได้ว่าในยุคใหม่ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ควรสร้างให้เกิดกับทุกคนในโรงเรียน ได้แก่ ครู หัวหน้าหมวด หัวหน้างานต่าง ๆ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการเพื่อร่วมมือกับครูในการพัฒนาการศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา

### 5.3 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

#### 5.3.1 มาตรฐานวิชาชีพครูกับคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ที่ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับโดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (มาตรา 47, มาตรา 48) นอกจากนี้ มาตรา 52 ยังได้กำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง พร้อมทั้งให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับ ดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ (มาตรา 53) เพื่อให้วิชาชีพครูมีมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ครุสภา ซึ่งเป็นองค์กรอิสระมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 53 จึงได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหาร ให้มีเกณฑ์

การปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2556, หน้า 5) เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ประกอบด้วย 12 เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
อยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิด  
กับผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิด

กับผู้เรียน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันในสังคมโดยทั่วไปว่าครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด

ในการจัดการศึกษา การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพจึงมีความจำเป็นและมีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศเพื่อให้ครูและผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพและเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ พัฒนาทักษะทั้งด้านหน้าที่และกระบวนการรวมทั้งเรื่องหลักสูตรและการสอนอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นภารกิจแรกที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ กิจกรรมในการฝึกอบรมต้องตอบสนองต่อการสร้างสมรรถนะของสถานศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งครูต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดชุมชนวิชาชีพและพัฒนาความรู้ร่วมกันให้ครอบคลุมบุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องและทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะครูที่หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้

(Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

### 5.3.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของครูกับการเรียนการสอน

การศึกษาเชิงลึกการรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการสอนมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน (Larson – Knight, 2000, p. 67; Blasé & Blasé, 1999, p. 251; Sheppard, 1996, p. 336; Chrispeels, 1992, p. 339) โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อค้นพบของ Blasé & Blasé (1999, pp. 22 – 25) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้นำทางการสอนกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้น และมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ชัดเจนมีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้นและใส่ใจกับกระบวนการสอนมากขึ้นและครูใช้ดุลยพินิจอย่างมืออาชีพเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกปลอดภัยในทางตรงข้าม ถ้าผู้นำไม่ใส่ใจกำกับติดตามและไม่ให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน มีผลกระทบทางลบจากครูและการปฏิบัติการในห้องเรียน (Blasé & Blasé, 1999, pp. 29 – 31) ครูที่มีผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำทางการสอนจะรู้สึกถึงการถูกทอดทิ้ง ความโกรธและความไร้ประโยชน์รวมทั้งมีความไว้วางใจและความเคารพต่อผู้นำในระดับต่ำ การให้แรงบันดาลใจและความมีประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการสอนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการพัฒนาครูซึ่งทำให้มีผลทางการบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่แจ้งคณะครูเกี่ยวกับแนวโน้มและเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา และการประชุมต่าง ๆ

สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ในการสืบค้นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครู ร่วมกับครูตั้งเป้าหมาย ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมครูในการใช้วิธีการ หลากหลาย ใช้วัสดุอุปกรณ์หลากหลาย ใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลาย ใช้การปฏิบัติการ สะท้อนความเห็นและใช้เทคโนโลยีหลากหลายในห้องเรียน สิ่งนี้ ทำให้เพิ่มประสิทธิผลของ นักเรียนได้ (sheppard, 1996, p. 338; Blasé & Blasé, 1999, p. 253; Locke and Latham, 1999) ยืนยันว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่ม ผลการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน ยืนยันอย่างแข็งขันที่จะไปสู่ผลสำเร็จและเพิ่มการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายให้ได้ที่ กล่าวมา เห็นได้จากหน่วยงานสองหน่วยงานที่สัมพันธ์กันหลวม ๆ เช่น โรงเรียนสาธารณะ Bookbinder (1992, p. 49) ได้อธิบายว่าการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนบ่อย ๆ โดยที่ผู้นำ ทางการสอนส่งเสริมความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็น เจ้าของและส่งเสริมการพัฒนาทางการสอน ผู้นำกับครูร่วมกันกำหนดและสื่อสาร เป้าหมายร่วมจะช่วยทำให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญทางการสอนนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และเห็นได้จากรายงานการวิจัยเรื่องการ ประเมินผลตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สูง คือ คุณลักษณะของครู แสดงว่าการที่ครูมีคุณลักษณะของความเป็นครูที่ดีและมีความ เป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะของ นักเรียน ซึ่งก็คือ คุณภาพของการศึกษาโดยโรงเรียนที่มีครูมีพฤติกรรมด้านลักษณะนิสัยดี นักเรียนโรงเรียนนั้นก็เป็นคนดี เป็นการยืนยันความเชื่อที่ว่าอยากให้นักเรียนเป็นคนอย่างไร ครูต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง อีกทั้งตัวแปรด้านคุณลักษณะของครู ยังส่งผลผ่านทางองค์ประกอบด้านกระบวนการเรียนการสอน แสดงว่านอกจาก กระบวนการเรียนการสอนของครูแล้วคุณลักษณะที่เกี่ยวกับตัวครูโดยตรงก็ยังมี ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า นอกจากต้องสอนดี แล้วตัวครูเองก็ต้องมีลักษณะของครูที่ดีด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 113 – 115)



การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน การวิจัยและการพัฒนาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการต่างเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการสอน (Leadership Development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้บุคคลได้รับเนื้อหามากขึ้น และให้มีศักยภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Ubben and Norris, 2001, p. 156) แต่อาจมีความแตกต่างกันในกระบวนการทัศน์ใหม่ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่กล่าวถึงการเป็นผู้กระทำ (Active) ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) แทนการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น ดังนั้นเมื่อการวิจัยพัฒนาและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคมีแนวคิดการวิจัยแบบบนลงล่าง (Top – down) หรือแบบจากภายนอกสู่ภายใน (Outside – in) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่จึงมีลักษณะเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นและเมื่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (Bottom – up) หรือแบบจากภายในสู่ภายนอก (Inside – out) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน จึงมีลักษณะเป็นผู้กระทำ (Active) ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองการแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์หรือมีการริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่ม

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสมัยใหม่รวมทั้งหลักการบริหารหรือหลักการพัฒนาในปัจจุบันต่างยอมรับการพัฒนาในแนวการเป็นผู้กระทำ (Active) แต่ในบางสถานการณ์ก็ไม่อาจจะทิ้งในแนวการเป็นผู้รับการกระทำ (Passive) ดังนั้นในการวิจัยควรใช้วิธีการวิจัยสองประเภทนี้ตามความเหมาะสมของปัญหาการวิจัยที่เกิดขึ้นหากต้องการให้บุคลากรได้รับเนื้อหามากขึ้นและให้มีศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนวัตกรรมใหม่ ๆ ก็ใช้การวิจัยและพัฒนาหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค แต่หากต้องการกระตุ้นการนำศักยภาพส่วนตัวของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ส่วนตัวซึ่งกันและกัน และความรู้เชิงทฤษฎีจากภายนอก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ด้วยตนเองจากการกระทำก็ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนโดยการวิจัยและพัฒนาหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค จะมีลักษณะเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นจากบทบาทของผู้วิจัยที่ถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่ได้นำผลผลิตหรือแนวคิด แผนงานหรือโครงการที่คิดขึ้นหรือจัดทำขึ้นไปให้ผู้ร่วมวิจัยหรือบุคลากรในพื้นที่เป็นผู้ปฏิบัตินั้นผู้วิจัยอาจเพิ่มระดับของการ

มีโอกาสเป็นผู้กระทำ (Active) เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยได้ โดยออกแบบผลผลิตของการวิจัยและพัฒนาหรือออกแบบ แนวคิด แผนคิด แผนงาน หรือโครงการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากขึ้น ในโอกาสข้างหน้าการวิจัยและพัฒนาอาจได้รับการพัฒนาเป็นการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research and Development) ขึ้นได้ ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามระดับนั้น เนื่องจากเป็นระดับ (Degree) บนเส้นต่อเนื่อง (Continuum) โอกาสในการเป็นระดับเชิงเทคนิคหรือเป็นระดับแบบมีส่วนร่วม จึงขึ้นกับการออกแบบแผนการวิจัยของผู้วิจัยเอง ซึ่งก็สามารถจะออกแบบเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้

การพัฒนาการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม แนวคิดจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ได้นั้นคือกำหนดให้มีทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดนวัตกรรมที่ต้องการนำมาใช้พัฒนาวิชาชีพ ด้วยเหตุผลที่ว่านวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งใหม่บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะ จากนั้นก็มีการศึกษาความรู้ในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นร่วมกันจัดทำเป็นผลผลิตแล้วนำไปสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนา R1D1.. R2D2.. R3D3..RiDi ดำเนินการตามแนวคิดการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมก็จะมีลักษณะเหมือนกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กำหนดนวัตกรรมและจัดทำนวัตกรรมโดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยไม่ดำเนินการเฉพาะผู้วิจัยเพียงฝ่ายเดียวแต่ความแตกต่างในจุดมุ่งหมายและกระบวนการวิจัย ก็ยังแตกต่างกันอยู่ นั่นคือการวิจัยและพัฒนาที่ยมุ่งพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณภาพเพื่อนำไปเผยแพร่ด้วยกระบวนการ R1D1.. R2D2..R3D3..RiDi ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมยังมุ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และนำเสนอความรู้ใหม่จากการกระทำในสถานการณ์จริงร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ในวงจรแบบเกลียวสว่านของกิจกรรมการวางแผนการปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผล โดยที่ผลจากการวิจัยมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่เพื่อใช้ในวงกว้าง เนื่องจากเป็นการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาในบริบทเฉพาะอย่างมากก็เป็นกรณีศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

#### 5.4 มุมมองการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

Coe (1997, p. 36) ซึ่งเป็นนักวิชาการในต่างประเทศมีมุมมองการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีมุมมองที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในประเทศว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน

การสอน ในปัจจุบันแตกต่างจากในอดีต แต่เดิมนักการศึกษามีมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนในวงแคบ ซึ่งแม้ในปัจจุบันมุมมองเช่นนี้ก็ยังคงหลงเหลืออยู่ยังไม่เปลี่ยนแปลง นั่นคือครูหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะมองการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนไปที่กิจกรรมพิเศษใด ๆ ที่จะทำได้ดูดีได้โอกาส การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือโอกาสรับเงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น ด้วยมุมมองเช่นนี้ ทำให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีการสะสมดูดีหรือจำนวนชั่วโมงหรือจำนวนครั้งได้รับ จากการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน อันเป็นลักษณะการคิดภาระงานบนฐานเวลา (Time Based Mandates) ทำให้ระบบคิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นไปในลักษณะที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ดูดีได้จำนวนชั่วโมงหรือจำนวนครั้งมากกว่า ที่จะเป็นว่าในการทำงานมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้างและจะทำได้อย่างไร

มุมมองการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบเดิมยังจะมีความสำคัญและจำเป็นอยู่ในบางเรื่องบางกิจกรรมโดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้ได้รับข้อมูลข่าวสารในโปรแกรมใหม่ ๆ หลักการสอนใหม่ ๆ หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน แต่นั่นก็หมายความว่า หากมองในมุมมองแบบใหม่ กิจกรรมเหล่านั้นจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ที่มีอยู่อีกหลากหลายรูปแบบไม่ได้เป็นมุมมองแบบที่เป็นกระแสหลักดังที่เคยเป็นมา

มุมมองในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบใหม่ มีทัศนะที่กว้างขึ้นทั้งในเรื่องของกิจกรรม (Activity) และในเรื่องของกระบวนการ (Process) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษาที่มีจุดเน้นเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน แม้ว่าในบางกรณีอาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การพัฒนาเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรหรือเทคนิคบางประการเกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอแนวคิดการออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

5.5 ลักษณะสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนแบบใหม่

Guskey (2000, p. 56) ได้กำหนดลักษณะสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful Process)
2. เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing Process)
3. เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic Process)

กรณีที่การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (Purposeful Process) จะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติตลอดจนแนวการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีแนวทางที่จะทำได้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเพราะในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดตามทัศนะของทฤษฎีการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal – setting Theory) (Bartol, Martin, Matthews, 1998, pp. 57 – 58) โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในชั้นเรียนหรือในโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนจะช่วยให้สามารถกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Intended Outcome) ได้ชัดเจนขึ้นในลักษณะที่เรียกว่า เริ่มต้นโดยมีผลลัพธ์อยู่ในใจ (Beginning with the End in Mind) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (Results – driven Professional Development)

2. การทำให้มั่นใจว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีคุณค่ามีความหมายเพราะใช้ว่าทุกจุดมุ่งหมายจะมีความสำคัญเท่ากันหรือมีคุณค่า ดังนั้น จะต้องมีการที่จะตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น

3. มีการกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายนั้นที่คำนึงถึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย (Multiple Indicators) ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

ในกรณีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Ongoing) นั้นเนื่องจากการศึกษาเป็นสาขาที่มีพลวัต (Dynamic) เป็นสาขาที่มีการขยายตัวขององค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (เป็นเหตุผลหนึ่งที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา) จะต้องสำรวจถึงความเป็นประสิทธิผลของสิ่งที่ตนเองกำลังกระทำอยู่ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบันทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากสิ่งที่ทำนั้นยังไปไม่ได้ดีและ

พยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมบางประการจะเกิดขึ้น เช่น การทบทวนปรับปรุงหลักสูตร การอ่านวารสารหรือเอกสารทางวิชาชีพ การสังเกตห้องเรียน การสนทนาระหว่างครูด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร เป็นต้น

ในกรณีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systemic) นั้น จะต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่ง (Partial) เท่านั้น แต่จะต้องในทุกส่วน (Holistic) อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การมิฉะนั้นอาจเกิดปรากฏการณ์ขัดแย้งกันขึ้นระหว่างระดับหรือส่วนที่ได้รับการพัฒนากับส่วนหรือระดับที่ไม่ได้รับการพัฒนาและประเด็นที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนนั้นจะต้องกระทำเพื่อทุกคน (For Everyone) ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ แม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนในบางโอกาสบางกรณีที่เหมาะสม

## 5.6 รูปแบบในการพัฒนา

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (Model) บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งเอกสารการวิจัยของ Loucks – Horsley (1989, p. 103) และของ Drago (1994, p. 198) ได้กล่าวถึง 7 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation / Assessment Model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้อาจเป็นผู้ฝึกงาน (Peer Coaching) หรือการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นต้น

3. รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้เข้ามา มีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมมีโอกาส

ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมและผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุ ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Groups) ในกรณีที่ต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหานั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็นก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4 - 6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้นในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูลก่อให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Inquiry/Action Research Model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวมจัดกระทำและแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มี

ประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงานและการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การจำแนกรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็น 7 รูปแบบดังกล่าว มีความครอบคลุมและหลากหลาย แม้จะมีนักวิชาการรายอื่นได้กล่าวถึงส่วนใหญ่อีกจะอยู่ในกรอบของ 7 รูปแบบดังกล่าว ได้จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Staff Development Model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการปรับปรุง (Observation / Assessment Model) 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development / Improvement Process Model) 4) รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) และ 5) รูปแบบการสืบค้น (Inquiry Model) ดังนั้น การนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนไปประยุกต์ การอ้างอิงจากเอกสารการวิจัยของ Spark and Loucks – Horsley และของ Drago – Severson ดังกล่าวข้างต้น ก็น่าจะมีความครอบคลุม แต่หากมีรูปแบบใหม่อื่นใดก็สามารถนำมากำหนดเพิ่มเติมได้

สรุปรูปแบบที่กล่าวข้างต้นมีความแตกต่างกันจึงเป็นไปได้ที่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้กับทุกคนหรือกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น การนำไปใช้อย่างผสมผสานหรือบูรณาการ (Combination/Integration) จะช่วยให้พัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น อาจเริ่มต้นโดยใช้รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่มเพื่อนำไปสู่รูปแบบการฝึกอบรมแล้วนำไปสู่รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้

4.1 จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง แนวความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4.2 รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง ความเป็นมืออาชีพด้านการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งพัฒนาหลักสูตร

เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น มีนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสาร มีแรงจูงใจ มีบุคลิกภาพที่ดีมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน

4.3 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครูและนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้

4.4 วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 67) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 1) มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) สร้างแบบอย่างผู้นำที่เหมาะสมให้เห็น 5) กำหนดเป้าหมายของผลงานไว้สูง 6) กระตุ้นให้ยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ 7) ให้การยอมรับเมื่องานทำสำเร็จ 8) การบริหารงานวิชาการ 9) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.5 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2563, หน้า 2) นำเสนอว่าภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้ 2) ออกแบบการเรียนรู้ 3) กำหนดเวลาเรียน 4) มีการกำกับติดตามและประเมินผลการศึกษา และ 5) ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู

4.6 สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12) ระบุว่า ภาวะผู้นำครู คือ คุณลักษณะของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและแลกเปลี่ยนคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ดังต่อไปนี้ ได้แก่ 1) วุฒิภาวะวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2) การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ 3) การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง และ 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

4.7 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ) (2552, หน้า 1 – 10) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน คือ 1) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง 2) มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้



4) มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองในการพัฒนางานวิชาการ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

4.8 ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2550, หน้า 43) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำทางการสอนในช่วงจุดเปลี่ยนของสังคมเรียกกรุปแบบการศึกษาเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์เป็นแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจินตนาการมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายการศึกษา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) เน้นการเปลี่ยนแปลง 4) มีการทำงานเชิงกลยุทธ์ 5) มีความเข้มแข็งในเชิงวิชาการ 6) มีการมอบหมายอำนาจ 7) ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9) เน้นความสำเร็จของทีม

4.9 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 36) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำครูที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล 5) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร มีความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ จึงมีความตระหนักรู้ และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปทัสถานของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน มีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเองเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอสามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติได้ดี มักจะรู้ว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ

4.10 ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 121) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

4.11 Willdy & Dimmock (1993, p. 13) ได้นิยามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนไว้ว่า หมายถึง การกระทำของครูหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือผู้อื่นกระทำส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิยาม วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดการ

เรียนรู้ การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียน การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู

4.12 Hallinger (1992, p. 147) กล่าวว่า ผู้นำทางการสอนเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียน ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนและสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานการสอน

4.13 Leithwood Jantzi and Steinbach (1999, p. 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน หมายถึง การมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน การเอาใจใส่ต่อสภาพอื่น ๆ ขององค์กร เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามียุทธวิธีต่อพฤติกรรมของครู

4.14 McEwans (1998, p. 13) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการสอนว่า ผู้นำทางการสอนจะต้องทำการต่าง ๆ ให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์ประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางการสอนที่มีประสิทธิภาพมี 7 ประการ คือ 1) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการนั้น 2) ต้องเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู 3) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ 4) สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน 5) ตั้งความหวังไว้อย่างสูงสำหรับตนเองและครู 6) พัฒนาครูแกนนำ 7) พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง

4.15 Blasé & Blasé (2001, pp. 22 – 25) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการสอนและได้ข้อสรุปส่วนหนึ่งว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำทางการสอนเน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน แสดงบทบาทผสมผสานโดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อครูในทางความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัย มีข้อเสนอสำหรับการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการสอนที่เน้นเรื่อง 1) ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน 2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์ 3) มีการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน 4) สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์กร

4.16 Murphy (1990, p. 219) ได้ศึกษารวบรวมภาวะผู้นำทางการสอนไว้อย่างเป็นระบบโดยได้สังเคราะห์จากวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงโรงเรียน การพัฒนาครู และการเปลี่ยนแปลงองค์การ กำหนดเป็นกรอบภาวะผู้นำทางการสอนโดยประกอบด้วยมิติภาวะผู้นำทางการสอน 4 มิติ แล้วแยกออกเป็น 16 บทบาท หรือพฤติกรรม ภาวะผู้นำทางการสอน 4 มิติ ได้แก่ 1) สร้างพันธกิจและเป้าหมาย 2) การบริหารหน้าที่ทางการผลิตการศึกษา 3) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางการสอน และ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำทางการสอนในแต่ละมิติ

4.17 Krung (1993, p. 162) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ที่ควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจ หลักการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจน จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจแจ่มแจ้ง จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤต 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน ครูต้องรู้ขอบข่ายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ครูสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศและทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง 3) การนิเทศการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องให้ออกาสครูผู้สอนได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายคุณภาพในตัวครูผู้สอนแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ของนักเรียนได้ 4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน บรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะสามารถดึงพลังเรียนรู้ของนักเรียนและครูออกมา

4.18 Hoy & Hoy (2003, pp. 84 – 85) ได้กล่าวถึง บทบาทของครูว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดของครู คือ เป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader) แต่ไม่ได้หมายความว่า ครูคนเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบต่อภาวะผู้นำทางการสอน แต่ควรเกิดขึ้นเองทั้งในตัวครูและครู ทั้งนี้เพราะครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียนเป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนและเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ที่ดีเยี่ยมในตัว ครูเพียงแต่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดี

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 82) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5  
องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายในการจัดการ  
เรียนการสอน การใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน การมีทักษะในการจัดการเรียน  
การสอน และการวัดประเมินผล 2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่  
1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัด  
และประเมินผล 3. ผลของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สอนโรงเรียน  
ประถมศึกษาขนาดเล็กที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาจำนวน 3 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น  
12 คน จากการประเมินก่อน - หลังทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อ  
ประเมินโดยใช้แบบทดสอบจะได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าโดยเฉลี่ย 81.75 ประเมินโดยใช้  
แบบประเมินพฤติกรรมจะได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าเฉลี่ย 94.94 และจากการสัมภาษณ์  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้สอนพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำด้านการ  
จัดการเรียนการสอนหลังสูงกว่าก่อนทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิเคราะห์กำหนด  
องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของกลุ่มหัวหน้าสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัย  
พิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกัน เพื่อให้  
องค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบ  
ที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึง  
ความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
2. การจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา
3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ตาราง 3 การคัดสรรองค์ประกอบหลักเพื่อใช้ในการศึกษา

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ                           | แหล่งข้อมูล                                             |   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---|
|                                               | 1. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2559) |   |
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้   | ✓                                                       | ✓ |
| 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา             | ✓                                                       | ✓ |
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้       | ✓                                                       | ✓ |
| 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                | ✓                                                       | ✓ |
| 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ✓                                                       | ✓ |

ตาราง 3 (ต่อ)

| แหล่งข้อมูล                     | องค์ประกอบภาวะผู้นำ                                               |                        |                           |                            |                            |                                        |                |                              |                                                 |                               |                                     |                      |                        |                 |                          |                   |                            |                   |                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------------|----------------|------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------------------|
|                                 | 1. สถาปัตยศาสตร์ของทางทฤษฎีการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2559) | 2. จารุพร บณฺเฑ (2556) | 3. ศิริวัฒน์ ดวงใจ (2556) | 4. สมนทโร โสภิตะยัง (2556) | 5. รัชฎาพร พิมพิสัย (2556) | 6. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) | 7. สมค. (2552) | 8. สสทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550) | 9. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) | 10. ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2550) | 11. ประสิทธิ์ เทียมศรีและคณะ (2548) | 12. Leithwood (2006) | 13. Hoy and Hov (2003) | 14. Krug (2002) | 15. Blase & Blase (2001) | 16. MCEwan (1998) | 17. Wildy & Dimmock (1993) | 18. Murphy (1991) | 19. Halinger (1985) |
| 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ |                                                                   | ✓                      | ✓                         | ✓                          | ✓                          | ✓                                      |                | ✓                            | ✓                                               | ✓                             |                                     | ✓                    |                        |                 |                          |                   | ✓                          |                   | 10                  |
| 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา     | ✓                                                                 | ✓                      | ✓                         | ✓                          | ✓                          |                                        |                | ✓                            |                                                 | ✓                             | ✓                                   |                      | ✓                      |                 |                          |                   | ✓                          | ✓                 | 11                  |
| 8. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน    |                                                                   | ✓                      |                           |                            |                            |                                        |                |                              |                                                 | ✓                             |                                     |                      |                        | ✓               |                          | ✓                 |                            |                   | 4                   |
| 9. เน้นการเปลี่ยนแปลง           |                                                                   |                        | ✓                         | ✓                          |                            |                                        |                |                              |                                                 |                               |                                     |                      |                        |                 | ✓                        |                   |                            |                   | 3                   |
|                                 |                                                                   |                        |                           |                            |                            |                                        |                |                              |                                                 |                               |                                     |                      |                        |                 |                          |                   |                            |                   | รวม                 |
|                                 |                                                                   |                        |                           |                            |                            |                                        |                |                              |                                                 |                               |                                     |                      |                        |                 |                          |                   |                            |                   | ร้อยละ              |

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้คัดสรรองค์ประกอบหลักเพื่อใช้ในการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป กำหนดเป็นเกณฑ์การเลือกพฤติกรรมหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่คำนึงถึงความครอบคลุมในทักษะและการเปรียบเทียบของนักวิชาการเป็นองค์ประกอบหลักได้ 7 องค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
2. การจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา
3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

## 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา

จากองค์ประกอบหลักทั้ง 7 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

มีนักการศึกษาและนักวิจัยได้เสนอแนวคิดเพื่อนำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ซึ่งผู้นำซึ่งผู้นำทางการสอนเป็นความสามารถและแสดงออกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ทรงคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ (values and vision) ที่เกี่ยวเนื่องกับการเรียนรู้และผลลัพธ์ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงหลักการพฤติกรรมและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมและการดำรงอยู่ที่ทรงคุณค่าและวิสัยทัศน์นั้นไว้ได้ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการสอนจึงต้องเน้นเป้าหมายและการผลิต การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายช่วยเพิ่มความสนใจที่จะให้ทำงาน ช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายให้ได้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและสื่อสารเป้าหมายร่วมจะช่วยให้มีโครงสร้างองค์การที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน เป้าหมายสำคัญร่วมทางการสอนนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้สอน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

1.1 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2563, หน้า 2) ระบุว่า ผู้นำด้านการเรียนการสอนควรมีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีการนิเทศและติดตามผลด้านการเรียนการสอนเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

1.2 จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 48) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการสอน ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

1.3 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 52) กล่าวว่า การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย กำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

1.4 วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 106) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย มีวิสัยทัศน์และความ

ชัดเจนในวิสัยทัศน์ การบริหารงานวิชาการ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

#### 1.5 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ) (2552, หน้า 17)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันการ เปลี่ยนแปลงมีความเป็นผู้นำในการริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน

1.6 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการ สอนของผู้บริหารต้องตั้งความคาดหวังไว้กับครูและนักเรียนไว้สูง บริหารโดยยึดจุดเน้นการ เรียนการสอนเป็นสำคัญ การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการตาม เกณฑ์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

1.7 Blasé' (1999, p. 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการ สอนมีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือ ที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของนักเรียนอันประกอบด้วยภารกิจ ต่าง ๆ คือ การนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมายพันธกิจโดยรวมของ โรงเรียนให้ชัดเจน

1.8 Leithwood (1999, p. 38) กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องใส่ใจต่อพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน

1.9 McEwan (1998, p. 7) นำเสนอว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เป็นผู้ดำเนินการเรียนการสอนจะต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจกับหัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้และนักเรียนเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน สื่อสารความหมายของโรงเรียน บ่อย ๆ โดยการเน้นสำนักรับผิดชอบ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและ ส่งเสริมการพัฒนาทางการสอน การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) ที่ระบุไว้ชัดเจน แล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง และมีแนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้ทำการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้ให้เกิดผลดีกับชีวิต หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และนักเรียน สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการ ตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐาน การเรียนการสอนนั้น ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้สูงสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และตัวเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเข้าใจ ขอบข่ายโครงสร้างทางการศึกษาและผลที่เกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน



สนับสนุนให้ตั้งเครือข่ายความปลอดภัยในโรงเรียน เพื่อเป็นการประกันว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ ของทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการแนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้

1.10 Wildy & Dimmock (1993, p. 34) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายด้านการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้สอนและส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้สอนจะช่วยให้บรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น

1.11 Krug (1992, pp. 143 – 145) กล่าวว่า การจัดทำกรอบเป้าหมายจุดประสงค์และพันธกิจ จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ สิ่งสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ คือ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ โดยผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น งานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่า เกิดจากแรงขับที่เป็นแนวคิดที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งหวังให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้พฤติกรรมเฉพาะที่เป็นภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนหลายอย่างต่อเนื่องกัน

1.12 Murphy (1990, p. 219) กล่าวว่า ผู้นำด้านการเรียนการสอนให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นักการศึกษาและนักวิจัยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ นักวิจัย นักการศึกษาจำนวนมากและหน่วยงานการศึกษาได้ระบุข้อมูลเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สังเกตได้ ถือว่าพฤติกรรมที่สังเกตได้เหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยจัดเข้ากลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกันได้ 5 กลุ่ม เรียกว่า องค์ประกอบรอง กำหนดชื่อองค์ประกอบรอง ดังนี้ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐาน

ทางการเรียนการสอน 4) การกำหนดพันธกิจการเรียนรู้ 5) การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

| แหล่งข้อมูล                                           | องค์ประกอบรอง                                           |                           |                           |                          |                                        |                              |                         |                      |                  |                            |                 |                   | รวม | ร้อยละ |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|--------|
|                                                       | 1. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2559) | 2. จารุภัทร บุญส่ง (2556) | 3. สุนทร โสภาคะยัง (2556) | 4. กิรวัฒน์ ดวงใจ (2556) | 5. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) | 6. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) | 7. Blase & Blase (2001) | 8. Leithwood, (1999) | 9. McEwan (1998) | 10. Wildy & Dimmock (1993) | 11. Krug (1992) | 12. Murphy (1990) |     |        |
| 1. ร่วมกันกำหนด<br>แนวทางการพัฒนาการ<br>การเรียนรู้   |                                                         | ✓                         | ✓                         | ✓                        |                                        | ✓                            | ✓                       |                      | ✓                | ✓                          | ✓               | ✓                 | 9   | 69     |
| 2. ให้ความสำคัญ<br>สูงสุดต่อการเรียนรู้               |                                                         | ✓                         | ✓                         | ✓                        |                                        |                              | ✓                       | ✓                    |                  | ✓                          | ✓               | ✓                 | 8   | 62     |
| 3. สร้างเกณฑ์<br>มาตรฐานทางวิชาการ                    |                                                         | ✓                         | ✓                         | ✓                        |                                        |                              |                         | ✓                    | ✓                | ✓                          | ✓               |                   | 7   | 54     |
| 4. การกำหนด<br>พันธกิจการเรียนรู้                     |                                                         | ✓                         | ✓                         | ✓                        | ✓                                      |                              |                         |                      |                  | ✓                          | ✓               |                   | 6   | 46     |
| 5. การสื่อสาร<br>วิสัยทัศน์และเป้าหมาย<br>การเรียนรู้ | ✓                                                       | ✓                         | ✓                         | ✓                        |                                        |                              |                         |                      | ✓                |                            | ✓               | ✓                 | 7   | 44     |

จากตาราง 4 ผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้
2. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้
3. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

## 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไว้หลายท่าน คือ สมศักดิ์ สินธุเวชย์ (2545, หน้า 11) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษานั้น หมายถึง การทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมพึงพอใจในคุณภาพของผลผลิต ส่วนพระธรรม ปิฎก (2547, หน้า 7) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา คือ การพัฒนาคนให้มีชีวิตที่ดีงาม ซึ่งคำว่าชีวิตที่ดีงามนั้นหมายถึง ความเป็นอยู่อย่างถูกต้อง มีคุณค่า เกื้อกูล เป็นประโยชน์และความสุขอย่างน้อยต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่น ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 158) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลผลิตโดยรวมของสถาบันการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษาที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อสังคม โดยรวมในทางที่ดี นำปรารภว่าซึ่งการจะนำเข้าสู่การศึกษาที่มีคุณภาพนั้น จะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับคุณภาพที่ต้องการให้เกิด สำนักงานเลขาธิการการศึกษา (สกศ.) (2550, หน้า 113 - 115) ให้ความหมายของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง แผนที่ทำอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ครอบคลุม การพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายของกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนพัฒนาการจัดการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากแผนพัฒนาการจัดการศึกษาจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้และเข้าใจในการบริหารและจัดการคุณภาพที่มีการแสดงเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการโดยการขับเคลื่อนที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน ด้วยความร่วมมือและความรับผิดชอบของบุคลากรภายในสถานศึกษาตลอดการกำกับ

ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 51 – 52) สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 49) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญแผนนั้นต้องมาจากการ วิเคราะห์สถานศึกษาอย่างเป็นระบบและแผนนั้นจะต้องนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา ดังนี้

2.1 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2560, หน้า 4) และกระทรวงศึกษาธิการ นำเสนอแนวคิดที่คล้ายกันว่า การจัดทำแผนพัฒนา การศึกษา ต้องมีการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประเมินความ ต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข กำหนดโครงการแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับประเด็นสำคัญของแผนพัฒนา การเขียน แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและสร้างการยอมรับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ มหาชน) (2560, หน้า 18) ระบุว่า การวางแผนและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ของสถานศึกษา ตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีมุ่งสู่มาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา รวมถึงการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา โดยดำเนินการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมที่ได้ดำเนินการตาม กรอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อมุ่งมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาภายใต้กรอบ 4 มาตรฐานที่กระทรวงฯ ได้ประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกัน คุณภาพภายในของสถานศึกษา มีจำนวน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 4 ระบบการประกัน คุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ

2.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 2) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารที่เน้นการทำงานที่สัมพันธ์กับ งานที่เป็นพันธกิจของหน่วยงาน โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือบอกทิศทาง และแนวทางการ ปฏิบัติงานในทุกระดับและทุกประเภทของการทำงานที่เป็นระบบ จากการปฏิรูปการศึกษา

ที่สอดคล้อง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตลอดจนการปฏิรูประบบราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหาร ภาครัฐได้เน้นให้หน่วยงานภาครัฐมีการใช้แผนของส่วนราชการ เพื่อให้ทุกหน่วยงาน มีแนวทางและทิศทางที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของงานได้

2.4 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 52) กล่าวว่า การจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษา ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ เขียน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

2.5 กระทรวงศึกษาธิการ (2554, หน้า 3) ระบุว่า แผนพัฒนาการจัดการ การศึกษาจะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้รับรู้และ เข้าใจในการบริหารจัดการคุณภาพที่มีการแสดงเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานที่ ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการโดยการขับเคลื่อนที่ยึดสถานศึกษา เป็นฐาน

2.6 มังกร หริรักษ์ (2554, หน้า ค) ระบุว่า แนวคิดในการจัดทำ แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นผลสำเร็จ ต้องประกอบด้วย 4 ประเด็น ประเด็นแรกต้องมีการกำหนดองค์ประกอบสำคัญของแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา ประเด็นที่สองแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบของเอกสารแผนพัฒนาการจัดการ การศึกษาของสถานศึกษา ประเด็นที่สามมีกระบวนการในการจัดทำแผน และประเด็นที่สี่ ต้องจัดทำเป็นคู่มือในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ให้ สถานศึกษาสามารถจัดทำแผนได้เป็นผลสำเร็จ

2.7 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, หน้า 6 – 8) แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 – 2559) เป็นแผนที่บูรณาการ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา กับการศึกษาทุกระดับ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา การศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศ และเชื่อมโยงการพัฒนาการศึกษากับการ พัฒนาด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และให้ ความสำคัญทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อให้ คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ให้ระบบการศึกษาไทยสามารถพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพ

สำหรับประชากรทุกช่วงวัย ตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิตที่ประชาชนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษา 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่เป็นพลวัต ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ความคาดหวัง เป้าหมายสุดท้ายของแผน หลักการ / แนวคิด และยุทธศาสตร์ / มาตรการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

2.8 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2553, หน้า 4) ระบุว่า แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพทั้งมวลที่จะเกิดขึ้น และเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีบทบาท ดังนี้ คือ

1. เป็นทิศทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดกิจกรรม การพัฒนาต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไว้ล่วงหน้าบน พื้นฐานความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา จึงเป็นเสมือน “แผนที่” หรือ “พิมพ์เขียว” ในการพัฒนาการจัดการการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์
2. เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องว่าสถานศึกษา จะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น
3. เป็นเอกสารสำหรับตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังนั้นแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาจึงเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาให้มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ทำให้ การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการจัดหลักสูตรได้ตรงตามความ ต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพ ผู้ปกครอง ชุมชนเกิดความมั่นใจกับ สถานศึกษา

2.9 ประสิทธิ์ เขียวศรี (2550, หน้า 12) กล่าวว่า มีการวางแผนและ จัดทำโครงการ ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ความ ต้องการจำเป็นในขั้นแรก การวางแผนพัฒนานี้ควรให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งหมายความว่า หลักสูตรแต่ละหลักสูตรย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ วิชาแต่ละ วิชาย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์ 2) การบริหาร หลักสูตร และการเรียนการสอน 3) การบริหารงบประมาณ 4) การจัดการด้านธุรการ และบริการสนับสนุนต่าง ๆ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารและบริการด้านกิจการ

นักเรียน นักศึกษา 7) การจัดการด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกและ  
8) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน (Boonprasert, 199, p. 25)

2.10 คำริ บุญชู (2545, หน้า 7) กล่าวว่า การจัดทำแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ มีการ  
กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็น  
รูปธรรม กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรสถานศึกษาทุกคน และดำเนินงานตามที่  
กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนงบประมาณและการใช้ทรัพยากร

2.11 เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า ก) กล่าวว่า สถานศึกษาจำเป็น  
จะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ  
ของสังคม “แผนยุทธศาสตร์” จัดเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการศึกษาที่มีระบบมีทิศทาง  
มีระเบียบแบบแผนที่จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติที่มีคุณภาพ

สรุปว่า แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เป็นทิศทางและกรอบการ  
ดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง แก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็น  
ระบบ การวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่  
สถานศึกษาชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใน  
คุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาที่สนองตอบปัญหา และความต้องการ  
ของสถานศึกษาและชุมชน เป็นการวางแผนที่ต่อเนื่อง มีการกำหนดระดับความก้าวหน้า  
พอเพียง อย่างชัดเจนมุ่งเน้นความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องนโยบายและ  
เป้าหมายการศึกษา ที่กำหนดโดยรัฐ ความคาดหวังของชุมชน และแผนพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาจะต้องเกิดจากการร่วมคิดอย่างเป็นระบบ รอบรู้และรอบด้านของบุคลากร  
ทุกฝ่าย

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ  
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สรุปเป็นองค์ประกอบได้ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพ  
ปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา 2) กำหนดโครงการแผนปฏิบัติการ 3) เขียนแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา 4) การประเมินแผน 5) นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ  
สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 สรุปรองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| แหล่งข้อมูล<br>องค์ประกอบรอง                 |                                          |                |                                                 |                         |                             |                       |                                        |                                           |                                    |                       |                               | รวม | ร้อยละ |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----|--------|
|                                              | 1. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (2560) | 2. สมศ. (2560) | 3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) | 4. สุนทร โสภคยัง (2556) | 5. กระทรวงศึกษาธิการ (2554) | 6. มังกร หิรัญ (2554) | 7. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) | 8. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2553) | 9. ประสิทธิ์ เทียศรี และคณะ (2550) | 10. ดำริ บุญชู (2545) | 11. เสาวนิตย์ ชัยบุลิก (2545) |     |        |
| 1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา |                                          |                |                                                 | ✓                       | ✓                           |                       | ✓                                      |                                           |                                    | ✓                     | ✓                             | 5   | 46     |
| 2. กำหนดโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ             | ✓                                        |                |                                                 | ✓                       | ✓                           | ✓                     | ✓                                      | ✓                                         | ✓                                  | ✓                     |                               | 8   | 72     |
| 3. เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา               | ✓                                        | ✓              | ✓                                               | ✓                       | ✓                           | ✓                     |                                        |                                           | ✓                                  | ✓                     | ✓                             | 9   | 82     |
| 4. การประเมินแผน                             |                                          |                | ✓                                               | ✓                       | ✓                           | ✓                     |                                        | ✓                                         | ✓                                  |                       |                               | 6   | 54     |
| 5. นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ     | ✓                                        | ✓              | ✓                                               | ✓                       | ✓                           | ✓                     | ✓                                      | ✓                                         | ✓                                  |                       |                               | 9   | 82     |

จากตาราง 5 ผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ
2. เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
3. การประเมินแผน ประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา
4. นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ



### 3. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

หลักสูตรถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย ตลอดจนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในสังคม ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น สังข์ อุทรานันท์ (2532) จำเนียร ศิลปะวานิช (2538) อ่างถึงโนวิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวช (2542, หน้า 105) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างหลักสูตรใหม่ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตรให้ดีกว่าเดิม ในด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนการสอน การจัดเนื้อหาวิชา การวัดประเมินผล เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ และเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่ผู้เรียน สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 40) ที่กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดในหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนนำความรู้ประสบการณ์ในชั้นเรียนไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวัน จึงเน้นว่าผู้นำทางด้านการเรียนการสอนต้องเป็นผู้รู้ดีโดยอาศัยการวิจัยที่มีประสิทธิผลเพื่อที่จะช่วยให้สามารถใช้อุปกรณ์การสอนและสามารถกำกับการใช้ประโยชน์ได้ ช่วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาวิชาชีพได้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนต้องเป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางการสอนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ (MCEwan, 1998, p. 7) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล คือ ผู้ที่เก่งในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญ รู้ดีเกี่ยวกับความสอดคล้องของเรื่องต่าง ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล และสนับสนุนการทำงานที่ร่วมมือกันของผู้มีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หลักสูตรเป็นแผนการสอนที่ยืดหยุ่น ที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนพร้อมทั้งเปิดโอกาสสำหรับสถานการณ์อื่น ๆ ที่สอนได้ (Reinhartz and Beach, 1989, p. 53) จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าหลักสูตรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หรือมาตรฐาน (Outcomes / Ends) โดยมีการสอนเป็นวิธีการหรือหนทาง (Means) ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ หลักสูตรจึง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ผลลัพธ์และแยกออกจากการสอนแต่ทั้งสองส่วนจะต้องประกอบกันเป็นหน่วยเดียว ซึ่งจะทำให้มีพลังมากกว่ามองผลที่ได้แบบแยกส่วน (Beach and Reinhartz, 2000, p. 15)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและ

ท้องถิ่นเกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ไว้หลายท่านดังนี้

3.1 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, หน้า 6) นำเสนอว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เริ่มการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะและต่อยอดการจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรรายวิชาจากนั้นจึงพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อนำไปใช้ฝึกอบรมครูผู้สอนให้นารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนไปสู่การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และจัดทำข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติของหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มาตรฐานและตรงกับความต้องการของประเทศ

3.2 รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 45) กล่าวว่า การจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐาน ลักษณะที่สำคัญของหลักสูตรอิงเกณฑ์ คือ มาตรฐานเป็นจุดเน้นของการพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับ องค์ประกอบของหลักสูตรเชื่อมโยงกับมาตรฐาน หน่วยการเรียนรู้ กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรมีความยืดหยุ่น และการประเมินผลสะท้อนมาตรฐานอย่างชัดเจน ซึ่งในการพัฒนาและใช้หลักสูตรระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมายจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และการมีระบบกำกับตรวจสอบคุณภาพที่ดี นอกจากนี้แล้วควรมีการทำวิจัยหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพของผู้เรียน

3.3 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 56) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การกำหนดการวัดและประเมินผล การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลหลักสูตรและการปรับปรุงหลักสูตร สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 55) กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลทาง

วิชาการ ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอนและทรัพยากรและการประเมิน รวมทั้งการบริหารหลักสูตรและการสอน

3.5 กระทรวงศึกษาธิการ (2554, หน้า 3) นำเสนอว่า การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ จุดมุ่งหมาย สมรรถนะของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน การจัดเวลาเรียน โครงสร้างเวลาเรียน การจัดการศึกษา สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เกณฑ์การวัดและการประเมิน เอกสารหลักฐานการศึกษา การเทียบโอนผลการเรียน และการบริหารจัดการหลักสูตร

3.6 สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (2554, หน้า 174) นำเสนอว่า การสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย การวัดและประเมินผล เกณฑ์การวัดและประเมินผล และการวางแผน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย สมรรถนะของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด การจัด การเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โครงสร้างรายวิชา หน่วยการจัด การเรียนรู้ การวิจัยและกระบวนการจัดการเรียนรู้

3.7 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12) นำเสนอว่าการพัฒนาและใช้หลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.8 ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 121) กล่าวว่า การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน คือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู นิเทศการสอนของครู ประเมินการเรียนการสอนของครูและนักเรียน การออกแบบสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการประสานงานหลักสูตร กำกับดูแลการใช้หลักสูตร การบริหารเวลาและมีเวลาในการเรียนการสอนโดยอยู่ในโรงเรียนและชุมชนได้อย่างสูงสุดและมีการประเมินผลหลักสูตร

3.9 A.V.Kelly (2009, p. 315) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย หลักการ จุดหมาย การจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัด

ประเมินผล เกณฑ์การวัดและประเมินผล การตรวจสอบและมาตรฐานการเรียนรู้และแนว  
การดำเนินการพัฒนา

3.10 Forest W. Parkay and Glen Has (2000, p. 221) ได้กล่าวว่า  
การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย การจัดการเรียนรู้ การ  
วัดและประเมินผล การวางแผนแนวทางการดำเนินการพัฒนาและหลักเกณฑ์ของหลักสูตร

3.11 Weber (1996, p. 43) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรและการ  
สอนนั้นผู้นำทางการสอนกำกับติดตามการปฏิบัติการสอนในห้องเรียนให้สอดคล้องกับ  
พันธกิจของโรงเรียนและสนับสนุนการใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนการสอน

3.12 Krug (1993, pp. 432 – 433) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตร  
และการสอนถือว่าการบริหารเบื้องต้นของโรงเรียนอย่างน้อยที่สุด หัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้และครูจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชา  
นั้น ๆ

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการ  
หลักสูตรและการสอน สรุปได้ว่า มีองค์ประกอบรอง คือ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากรและการ  
ประเมิน 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน 4) การกำกับติดตามการใช้หลักสูตร  
5) การระดมทรัพยากรทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

| แหล่งข้อมูล<br>องค์ประกอบรอง                                       | 1. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) | 2. รัชฎาพร พิมพ์ (2556) | 3. สุนทร โสภาคะยัง (2556) | 4. จารุภัทร บุญส่ง (2556) | 5. กระทรวงศึกษาธิการ (2554) | 6. สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (2556) | 7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>ขั้นพื้นฐาน (2553) | 8. ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548) | 9. A.V. Kelly (2009) | 10. Forest W. & Glen (2000) | 11. Webber (1996) | 12. Krug (1993) | รวม | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|-----|--------|
| 1. หัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้เป็น<br>แหล่งข้อมูลวิชาการ       |                                        | ✓                       | ✓                         | ✓                         |                             |                                    |                                                     | ✓                                  |                      | ✓                           |                   | ✓               | 6   | 50     |
| 2. ความสอดคล้อง<br>ของหลักสูตร การสอน<br>ทรัพยากรและการ<br>ประเมิน | ✓                                      | ✓                       | ✓                         | ✓                         | ✓                           | ✓                                  | ✓                                                   |                                    |                      | ✓                           |                   |                 | 8   | 67     |
| 3. การบริหาร<br>หลักสูตรและการสอน                                  | ✓                                      | ✓                       | ✓                         | ✓                         | ✓                           | ✓                                  | ✓                                                   | ✓                                  | ✓                    | ✓                           | ✓                 |                 | 11  | 92     |
| 4. การกำกับติดตาม<br>การใช้หลักสูตร                                | ✓                                      | ✓                       | ✓                         | ✓                         | ✓                           |                                    | ✓                                                   |                                    | ✓                    |                             | ✓                 |                 | 8   | 67     |
| 5. การระดม<br>ทรัพยากรทาง<br>การศึกษา                              |                                        | ✓                       | ✓                         | ✓                         | ✓                           |                                    |                                                     | ✓                                  |                      |                             |                   |                 | 5   | 42     |

จากตาราง 6 ผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์  
ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการ
2. ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากรและการประเมิน

3. การบริหารหลักสูตรและการสอน

4. การกำกับติดตามการใช้หลักสูตร

#### 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

บรรยากาศในห้องเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ เป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญในการปฏิบัติงานและเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลในห้องเรียน บรรยากาศในการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อบุคลากรและผู้เรียน บรรยากาศที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการ สิ่งสำคัญที่สุดจะส่งผลไปยังตัวผู้เรียนทำให้มีความตั้งใจเรียน มีความสุข การสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ คือ การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่เรียนให้น่าอยู่ การสร้างบรรยากาศในการเรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ คือ ต้องทำให้ผู้เรียน เรียนอย่างกระตือรือร้น (active learning) และตระหนักว่าตนกำลังเรียนอะไรอยู่ ครูจะสามารถสร้างบรรยากาศแบบนี้ได้จากการจัดชั้นเรียน การสร้างแบบเรียนและกิจกรรมในห้องเรียน และการหาเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้พูดถึงสิ่งที่เรียนออกมาเพื่อจะได้รับรู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ (self – awareness) เช่น การเขียนไดอารี่ที่พูดถึงการเรียน ปัญหาที่พบและสิ่งที่ได้เรียน สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 57) การจัดบรรยากาศสถานศึกษานั้น หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุลักษณะอันพึงประสงค์ มีการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมการจัดบรรยากาศและมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของ ตลอดจนจนการให้ความสำคัญของบุคลากรในสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 63) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำทางการสอนจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ ปวิคม พงษ์ประเสริฐ (2550, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนหมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่สวยงาม ร่มรื่นเป็นระเบียบและมีบรรยากาศดีมีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างการพัฒนาการและเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2552, หน้า ค) บรรยากาศในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความสนใจในบทเรียน

และเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ที่ครูให้ความเอื้ออาทรต่อนักเรียน ที่นักเรียนกับนักเรียนมีความสัมพันธ์อันดีมิตรต่อกันที่มีระเบียบ มีความสะอาด เหล่านี้เป็นบรรยากาศที่นักเรียนต้องการ ทำให้นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียนและในการเรียนร่วมกับเพื่อน ๆ ถ้าครูผู้สอนสามารถสร้างความรู้สึกละเอียดอ่อนต่อนักเรียนได้ ก็นับว่าครูได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาเยาวชนของประเทศชาติให้เติบโตขึ้นอย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์และสังคม โดยแท้จริง ปฏิคม พงษ์ประเสริฐ (2550, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่สวยงาม บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี มีความปลอดภัย มีวัสดุอุปกรณ์เสริมสร้างพัฒนาการและการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุลักษณะอันพึงประสงค์ มีการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร และนักเรียน ผู้ปกครอง และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนมุ่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ไว้หลายท่านดังนี้

4.1 จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 65) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางสอนที่สังเกตได้ ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิพากษ์ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร และนักเรียน ผู้ปกครอง และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนมุ่งการเรียนรู้

4.2 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 77) กล่าวว่า การจัดบรรยากาศในห้องเรียน ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ กระจายอำนาจ การตัดสินใจส่งเสริมให้บุคคลการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การให้ความมั่นคงและปลอดภัยและการพัฒนาสภาพแวดล้อม

4.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 4) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดบรรยากาศของสถานศึกษาว่า มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี

4.4 กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 62) ระบุว่า พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้ (1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้ สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล (2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา (3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้คิดได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่าง ต่อเนื่อง (4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุก วิชา (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการเรียน และ อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ครูและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อ การเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ (6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุก ฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

4.5 Hoy & Hoy (2003, pp. 84 – 85) นำเสนอเกี่ยวกับบทบาทของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ เป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader) มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของ โรงเรียนที่ยังผลให้เกิดการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุด

4.6 Blasé & Blasé (2001, pp. 22 – 25) ได้ทำการวิจัยและพบว่า เมื่อผู้นำทางการสอนดำเนินการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน กับครู ทำให้มีการสะท้อนผลมาจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางการสอนที่ได้รับแจ้ง จากการสะท้อน มีการใช้แนวคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนที่หลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่าง ระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงและใส่ใจกับกระบวนการเรียนการสอนมากขึ้น และครูใช้ คุณพินิจอย่างมืออาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงปฏิบัติในห้องเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่าผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ มีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่นและ มีความรู้สึกละวางปลอดภัยและมั่นคงในการประกอบอาชีพของตน



4.7 Leithwood (1999, p. 38) และ March (1997, p. 8) กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใส่ใจต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยให้มีระเบียบขั้นตอนน้อยลงและลดภาระงานด้านเอกสารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ลง การส่งเสริมบรรยากาศทางการสอน การปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำ การให้ขวัญกำลังใจแก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และนักเรียน

4.8 McEwan (1998, p. 7) ให้ความเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน และรวมไปถึงชุมชนจึงจะสามารถกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลความสำเร็จได้

4.9 Marsh (1997, p. 8) กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรใส่ใจกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบโดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องส่งเสริมสร้างความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันด้วยดี

4.10 Wildy & Dimock (1993, p. 34) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนว่ามีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนรู้ของนักเรียนอันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ ในจำนวนนี้ที่สำคัญ คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูและในหมู่ครู

4.11 Krug (1993, pp. 434 – 437) กล่าวถึง การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ (Promoting Instructional Climate) เป็นการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศจัดการศึกษาทุกระดับเพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนออกมา มีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบการจัดกิจกรรมให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีที่สุดยอดคือ การที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

4.12 Hoy & Miskel (1991, p. 270) ให้นิยามว่าบรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพขององค์การ บรรยากาศขององค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของโรงเรียนในขณะเดียวกัน นักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การว่ามีแนวคิดที่หลอมล้ากันอยู่บ้าง คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยา

และมนุษยวิทยาในขณะที่บรรยากาศองค์การมีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าประสิทธิผลของโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ของนักการศึกษาและนักวิจัยจำนวนมาก สามารถระบุรายละเอียดปลีกย่อยที่สังเกตออกเป็นองค์ประกอบ 4 ข้อ ดังนี้ 1) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์ 3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียน ผู้ปกครอง 4) สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบ 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

| แหล่งข้อมูล<br>องค์ประกอบ                          |                          |                          |                                                |                             |                    |                         |                     |                 |                |                           |                |                          | รวม | ร้อยละ |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|-----------------|----------------|---------------------------|----------------|--------------------------|-----|--------|
|                                                    | 1.จารุภัทร บุญส่ง (2556) | 2.สุนทร โสภาคะยัง (2556) | 3.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | 4. กระทรวงศึกษาธิการ (2542) | 5.Hoy & Hoy (2003) | 6. Blasé & Blasé (2001) | 7.Leithwood, (1999) | 8.MCEwan (1998) | 9.Marsh (1997) | 10.Wildy & Dimmock (1993) | 11.Krug (1993) | 12.Hoy and Miskel (1991) |     |        |
| 4.1 ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้                    | ✓                        | ✓                        | ✓                                              | ✓                           | ✓                  |                         | ✓                   | ✓               | ✓              |                           | ✓              |                          | 9   | 75     |
| 4.2 สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์                | ✓                        | ✓                        |                                                | ✓                           | ✓                  | ✓                       | ✓                   | ✓               |                | ✓                         |                |                          | 8   | 67     |
| 4.3 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง | ✓                        | ✓                        |                                                | ✓                           |                    | ✓                       | ✓                   | ✓               | ✓              |                           |                |                          | 7   | 58     |
| 4.4 สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้        | ✓                        | ✓                        | ✓                                              |                             |                    |                         | ✓                   |                 |                |                           |                | ✓                        | 5   | 42     |

จากตาราง 7 ผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้
2. สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์
3. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

### 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การทุกประเภท เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูง มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน สามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ทুম่ทะเลี่ยสละในการทำงานนับเป็นความโชคดีขององค์การ โดยแท้ อย่างไรก็ตามก็ดีทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน สามารถคาดหวังหรือกำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์การทางการศึกษาการเช่นกัน จำเป็นต้องได้รับการ “เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้ การพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์การก็จะต้องสนับสนุนและให้โอกาส กับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโต ขององค์การอย่างไม่หยุดยั้งการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษา เพราะ การศึกษาจะพัฒนาได้ ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติการสอนตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 779) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา” คือ “ทำให้เจริญ” ดังนั้นการพัฒนาจึงหมายถึง การทำให้เจริญ “บุคลากร” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 629) ได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลากร” คือ “ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน” จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการ

ที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนา เจตคติผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางบวกต่องานที่ตนปฏิบัติอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์การทางการศึกษา ในทศวรรษหน้า เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Digital) นั้นกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการพัฒนา องค์การ และเป็นโจทย์สำคัญสำหรับนักบริหารว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถ ดึงเอาสมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในตัวตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อย่างเต็มที่ เพื่อการปฏิบัติงานที่ตรงกับเป้าหมายขององค์การ สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 62) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงาน เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างประสบการณ์ และการฝึกฝนด้วยตนเอง การนิเทศติดตาม ผลงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการ ทำงาน โดยนำหลักการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนา รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 37) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะบุคลากร หมายถึง ความเป็นมืออาชีพด้านการจัดการเรียน การสอน รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น ครุมีนวัตรธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะสื่อสารมีแรงจูงใจ มีบุคลิกภาพที่ดีมีการ ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550, หน้า 72) ให้ความหมายการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงาน เข้มทอง แสง (2544, หน้า 18 – 21) กล่าวว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง การดำเนินการและกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติอยู่จนทำให้บุคลากร สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ดีขึ้น เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำอย่างมี ประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรขององค์การ ให้มีขีดความสามารถ

สูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 12) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถและความชำนาญ กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 62) กำหนดไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างประสบการณ์ และการฝึกฝนด้วยตนเอง การนิเทศติดตามผลงานของคณะ กรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน โดยนำหลักการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนา นอกจากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่นักการศึกษาได้เสนอไว้ดังนี้

5.1 รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 76) ได้สรุปว่าปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น มีองค์ประกอบหลายประการ คือ การให้การศึกษา สอนหรือฝึกให้มีประสบการณ์ และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า

5.2 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 65) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่องคือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างประสบการณ์ และการฝึกฝนด้วยตนเอง

5.3 วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 59) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในหน้าที่ การสร้างแบบอย่างที่ดี การคาดหวังในอนาคต การคำนึงถึงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม กิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนความทันสมัยในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรในองค์การและหน่วยงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปในอนาคต

5.4 จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 172) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำทางการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

5.5 กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 3) ระบุว่า มีการจัดตั้งหน่วยงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนราชการ ระดับสำนักเป็นบุคลากรที่สำคัญที่มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ

5.6 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 4) ระบุว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปฝึกอบรม หรือดูงานมีกระบวนการปฏิบัติงาน มีกระบวนการพัฒนาตนเอง และมีกระบวนการบริหาร

5.7 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า 17) ได้กำหนดให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะครูประจำการที่สอนไม่ตรงเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งมีระบบและมาตรการจูงใจให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มียุทธศาสตร์ การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตาม มาตรฐานวิชาชีพ จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีแนวดำเนินการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

5.8 สุพัตร์ พิบูลย์ (2549, หน้า 69 – 70) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรต้องมีการจัดการศึกษาในหลักสูตรในสถานศึกษา มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้น ระยะ – ยาว มีการปฐมนิเทศ ฝึกงาน ศึกษาดูงาน ศึกษาด้วยตนเอง และมีการสร้างระบบนิเทศภายใน

5.9 ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548, หน้า 121) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอน พบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการพื้นฐาน วัตถุประสงค์ การประเมิน การปฏิบัติงาน การเข้ารับการ พัฒนา การให้รางวัลและการให้ความช่วยเหลือ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน

5.10 Wiles and Lovell (1974, p. 42) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การจัดวิชาให้เรียน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมปรึกษาหารือ การจัดกลุ่มเพื่อการศึกษาเรื่องที่น่าสนใจร่วมกัน มีการเยี่ยมเยียนกันระหว่าง สถาบันการศึกษา

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา บุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สรุปได้ว่า มีองค์ประกอบรอง คือ 1) การอบรมเชิง ปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การสร้าง ประสิทธิภาพ 5) การฝึกฝนด้วยตนเอง 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม 7) การสนทนา กลุ่ม สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 8

ตาราง 8 สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้

| แหล่งข้อมูล<br>องค์ประกอบรอง     |                            |                           |                          |                           |                             |                                                 |                                        |                           |                                    |                             | รวม | ร้อยละ |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----|--------|
|                                  | 1. รัชฎาพร พิมพิสัย (2556) | 2. สุนทร โสภาคะยัง (2556) | 3. วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556) | 4. จารุภัทร บุญส่ง (2556) | 5. กระทรวงศึกษาธิการ (2553) | 6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | 7. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) | 8. สุพัทธ์ พิบูลย์ (2549) | 9. ประสิทธิ์ เทียวศรีและคณะ (2548) | 10. Wiles and Lovell (1974) |     |        |
| 5.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ        | ✓                          | ✓                         | ✓                        | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                      | ✓                         | ✓                                  | ✓                           | 10  | 100    |
| 5.2 การฝึกปฏิบัติจริง            | ✓                          | ✓                         | ✓                        | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                      | ✓                         | ✓                                  | ✓                           | 10  | 100    |
| 5.3 การศึกษาดูงาน                | ✓                          | ✓                         | ✓                        | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                      | ✓                         | ✓                                  |                             | 8   | 80     |
| 5.4 การสร้างประสบการณ์           | ✓                          | ✓                         | ✓                        | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                      |                           |                                    |                             | 7   | 70     |
| 5.5 การฝึกฝนด้วยตนเอง            |                            | ✓                         | ✓                        | ✓                         |                             |                                                 |                                        | ✓                         |                                    |                             | 4   | 40     |
| 5.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม | ✓                          | ✓                         | ✓                        | ✓                         |                             |                                                 | ✓                                      |                           |                                    | ✓                           | 6   | 60     |
| 5.7 การสนทนากลุ่ม                |                            | ✓                         |                          |                           |                             |                                                 |                                        | ✓                         |                                    |                             | 2   | 20     |

จากตาราง 8 ผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์  
ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การศึกษาดูงาน
4. การสร้างประสบการณ์
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม



## 6. การพัฒนาการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาบ่งบอกทิศทางของ

สถานศึกษาได้นำนางจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนด โดยมีนักวิชาการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้หลายประการด้วยกัน ดังนี้ ศิริพร พูนชัย (2547, หน้า 4) ให้ความเห็นว่า ผู้นำกับผู้บริหารนั้นต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจงจะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบหมายอำนาจตามสายงาน แต่จะได้รับการมอบอำนาจโดยวิธีอื่น สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 65) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจในการนำองค์กรสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนด มีความโปร่งใสในการบริหารงาน มีจริยธรรมและมีทักษะในการจูงใจบุคลากร ในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้าได้กับทุกสถานการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และกระจายอำนาจการตัดสินใจ รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 15 – 16) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเน้นทั้งงานและคนในระดับสูงแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด มุ่งเน้นงานไม่ว่าจะสามารถควบคุมผู้ร่วมงานได้มากหรือน้อยเพียงใด จะสนใจคนเมื่อควบคุมผู้ร่วมงานได้ในระดับปานกลาง สามารถคาดคะเนได้ว่าควรตัดสินใจอย่างไร เพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับการตัดสินใจนั้น และเข้ามามีส่วนในการทำการตัดสินใจด้วย ช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าตามเป้าหมายของเขาและให้คำแนะนำหรือความเข้าใจในการปฏิบัติงาน จะได้รับการยอมรับและสามารถจูงใจผู้ร่วมงานได้ ผู้นำที่ใช้วิธีการจะใช้อำนาจและเพิ่มพูนให้ขวัญของผู้ร่วมงานมีระดับสูงขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำที่มีข่าวสารใช้ในการตัดสินใจ และได้กำหนดโครงสร้างของปัญหาไว้ชัดเจน ผู้ร่วมงานจะรู้สึกพึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อาจถูกกำหนดโดยสภาพขององค์กรที่แตกต่างกัน พฤติกรรมที่เหมือนกัน อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประารถความก้าวหน้าและเชื่อมั่นตัวเองในระดับสูง สุทัศน์า มุขประภาต (2545, หน้า 5) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยินยอมจากสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้า หรือมีตำแหน่งและเป็นหน้าที่ผู้ตัดสินใจในกลุ่ม

และดุสิตา เครือคำปิว (2551, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ลักษณะทั้งหลายของผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัยสั่งการและโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับสารสิน อิมโอบัร (2552, หน้า 11) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลในองค์การที่มีบุคลิกภาพและมีทักษะในการจูงใจชักนำ หรือสามารถก่อให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม อันที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรหรืองานได้ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 27) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การนำองค์การไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการกำกับดูแลตนเองที่ดี สร้างความโปร่งใสในการบริการอย่างมีจริยธรรม และให้ความสำคัญกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจในการนำองค์การสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนด มีความโปร่งใส ในการบริหารงาน มีจริยธรรมและมีทักษะในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้หลายประการ ดังนี้

6.1 รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุด

6.2 วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 60) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างแบบอย่างที่ดี การคาดหวังในอนาคต การคำนึงถึงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามกิจกรรมในการเรียนการสอนตลอดจนความทันสมัยในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรในองค์การและหน่วยงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

6.3 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 68) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์

มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้าได้กับทุกสถานการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และกระจายอำนาจการตัดสินใจ

#### 6.4 สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 29)

ระบุว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากร มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นอนาคต เน้นความสำเร็จ เน้นความมีมนุษยธรรม มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ใช้อำนาจและความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ

#### 6.5 ชาญชัย อาจิณสมจาร (2550, หน้า 84 – 86) ได้สรุป

คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้สำเร็จกับผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว เปิดเผย มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรงมีความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง ไฟแรง มีความริเริ่ม คิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความรู้ ภูมิปัญญาและมีบูรณาการส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังกล่าวว่าผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีลักษณะใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรม จริยธรรมในหน่วยงานเชื่อมั่นและให้เกียรติแก่เพื่อร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

#### 6.6 ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2544, หน้า 45 – 46) กล่าวว่า

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคมและลักษณะส่วนตัว (ทางสติปัญญา) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความ เป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

#### 6.7 ประกอบ คุณารักษ์ (2543, หน้า 115) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งเป็น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจินตนาการ บนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว (อาจใช้เทคนิควิธี SWOT) 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) อดทนต่อความเสี่ยง 4) มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ 5) มีความเชื่อ แม้บางครั้งจะต้องเสี่ยง 6) มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดี ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน กล้าหาญ กล้าเสี่ยง

7) มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง ซึ่งผ่านการวางแผนมาแล้ว 8) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และสามารถใช้หลายรูปแบบ

6.8 McEwans (1998, p. 7) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ นั้น เป็นบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ สื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ตั้งความหวังไว้สูงสำหรับตนเองและครู พัฒนาครูแกนนำ และพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครูและผู้ปกครองของนักเรียน

6.9 Krug (1993, pp. 432 – 433) กล่าวว่าผู้นำทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดพันธกิจ การบริหารหลักสูตรและการสอน การนิเทศการสอน การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน

6.10 Kotter (1988, p. 164) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะด้านการจูงใจ ด้านอารมณ์ ด้านความคิด ความสัมพันธ์ ความรู้และมนุษยสัมพันธ์

6.11 Stogdill (1974, p. 125) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ ความร่วมมือและเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่นเป็นที่น่ายกย่องน่านับถือให้ความร่วมมือ การเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่องและกระทำการที่ผู้นำต้องการเพื่อปฏิบัติการกิจให้ลุล่วง บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงาน ทั้งด้านเวลาการลงทุนและหาวิธีที่จะสนองความต้องการของสมาชิก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถสรุปองค์ประกอบได้ คือ 1) มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มนุษย์สัมพันธ์ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) ปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ 6) มีความสามารถในการตัดสินใจ 7) เป็นแบบอย่างที่ดี 8) กระจายอำนาจ สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

| แหล่งข้อมูล<br>องค์ประกอบรอง      | 1. รัชฎาพร พิมพิสัย (2556) | 2. กิรวัฒน์ ดวงใจ (2556) | 3. สุนทร โสภาคะยัง (2556) | 4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | 5. ชาญชัย อาจีนสมภาร (2550) | 6. ประสิทธิ์ เทียวศรีและคณะ (2544) | 7. ประกอบ คณารักษ์ (2543) | 8. MCEwan (1998) | 9. Krug (1993) | 10. Kotter (1988) | 11. Stogdill (1974) | รวม | ร้อยละ |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|------------------|----------------|-------------------|---------------------|-----|--------|
| 6.1 มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ     |                            |                          | ✓                         |                                                 | ✓                           | ✓                                  |                           |                  |                |                   | ✓                   | 4   | 36     |
| 6.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์    | ✓                          |                          | ✓                         |                                                 | ✓                           |                                    | ✓                         | ✓                |                | ✓                 | ✓                   | 7   | 63     |
| 6.3 มนุษย์สัมพันธ์                |                            | ✓                        | ✓                         | ✓                                               |                             | ✓                                  | ✓                         | ✓                | ✓              | ✓                 |                     | 8   | 72     |
| 6.4 มีวิสัยทัศน์                  | ✓                          |                          | ✓                         | ✓                                               | ✓                           | ✓                                  | ✓                         | ✓                | ✓              |                   |                     | 8   | 72     |
| 6.5 ปรับตัวเข้าได้กับทุกสถานการณ์ | ✓                          | ✓                        | ✓                         |                                                 |                             |                                    |                           |                  |                |                   | ✓                   | 4   | 36     |
| 6.6 มีความสามารถในการตัดสินใจ     | ✓                          |                          | ✓                         |                                                 | ✓                           |                                    | ✓                         | ✓                | ✓              |                   | ✓                   | 7   | 63     |
| 6.7 เป็นแบบอย่างที่ดี             | ✓                          | ✓                        | ✓                         | ✓                                               |                             |                                    | ✓                         |                  |                |                   |                     | 5   | 45     |
| 6.8 กระจายอำนาจ                   |                            |                          | ✓                         | ✓                                               | ✓                           |                                    |                           |                  | ✓              |                   |                     | 4   | 36     |

จากตาราง 9 ผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มนุษย์สัมพันธ์
3. มีวิสัยทัศน์
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ

## 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา

ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่ง มีความจำเป็นจะต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาของตนซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการประเมินไว้หลายท่านดังนี้ สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 69) กล่าวว่า การประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึง การประเมินผลผลิตของสถานศึกษาโดยรวม และประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ เครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 17) การวัดและประเมินเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมการวัดและการประเมิน ทำให้ผู้สอนได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์และเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของการเรียนการสอน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553, หน้า 82) ได้กล่าวว่า การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน รูปแบบการประเมิน การวิเคราะห์ การรายงานผล และเครื่องมือ นกอดล ร่มโพธิ์ และคณะ (2552, หน้า 143) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การกระทำเพื่อเทียบเคียง จำนวนขนาดหรือขอบเขตที่ใช้ในการเทียบเคียงหรือหน่วยมาตรฐานที่ใช้ในการเทียบเคียง ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 470) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลผลิตโดยรวมของสถาบันการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษาที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะต้องสนองความต้องการลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในทางที่ดี นำปรารถนาซึ่งการจะนำเข้าสู่การศึกษาได้จะต้องมีการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับคุณภาพที่ต้องการให้เกิด กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2562, หน้า 18) ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ เช่นเดียวกับการบริหารหรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่ต้องมีการดำเนินงานให้เป็นระบบครบวงจรโดยมีขั้นตอน

ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงผล การดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมทั้งมีจุดอ่อนหรือปัญหา ในเรื่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไปบรรลุ เป้าหมายอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ศิริชัย กาญจนวาสี (2557, หน้า 101) กล่าวว่า การประเมิน คือ การตัดสินคุณค่าสิ่งที่ถูกวัด โดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการ ประเมินอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน ที่มีความ โปร่งใส เปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรง และเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการวัดผลที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง Thomas. R. Guskey (2000, pp. 79 – 82) ได้กล่าวว่า การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การ ประเมิน รูปแบบประเมินการประเมิน การวางแผน และการนำเสนอผลการประเมิน พบว่า การวัดและการประเมินหมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดีความ บันทึกลง และใช้ ข้อมูลเกี่ยวกับคำตอบของผู้เรียน ที่ทำในภาระชิ้นงานว่าผู้เรียนรู้อะไร สามารถทำอะไรได้ และจะทำอะไรต่อไป อย่างไร ด้วยวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย ซึ่งการวัดและ ประเมินผลควรประกอบด้วย การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้และการวัดและ ประเมินผลคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้จำแนกตามการ จัดการเรียนการสอน มี 4 ประเภท คือ การประเมินเพื่อจัดวางตำแหน่ง การประเมินเพื่อ วินิจฉัย การประเมินเพื่อพัฒนา และการประเมินเพื่อสรุปผลการเรียนรู้ การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้จำแนกตามวิธีการแปลความหมายผลการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ การวัดและประเมินผลแบบอิงกลุ่ม และการวัดและประเมินแบบอิงเกณฑ์

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพการศึกษา คือ การประเมินสถานศึกษา โดยรวมในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัด การศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ

มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพ การศึกษา ดังนี้

7.1 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2562, หน้า 18) ระบุว่า แนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษา คือ การเรียนรู้ร่วมกัน ใช้เกณฑ์ของ สมศ.สถาบันและเจ้าสังกัดของสถาบัน คำนึงเอกลักษณ์ของ สถาบัน ใช้ฐานข้อมูล หลักฐาน ประกอบกับวิจารณ์ญาณ เน้นการปรับปรุง พัฒนางานของ

สถาบัน ประกันคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถาบันมากกว่าเพื่อการประเมิน คำนึงถึง มาตรฐานสากล สำนึกในความเป็นกัลยาณมิตร

7.2 สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2562, ออนไลน์) ระบุว่า การวัดและประเมินผล คือ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดและ ประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา การประเมินผลการจัดการศึกษาและการทดสอบทาง การศึกษาระดับชาติ การทดสอบทางการศึกษา สอบวัดความรู้ ความสามารถและการ สอบวัด มาตรฐานวิชาการและวิชาชีพและเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการทดสอบทาง การศึกษา ตลอดจนเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา

7.3 ศิริชัย กาญจนวาสี (2557, หน้า 102) กล่าวว่า การวัดและ ประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน รูปแบบการ ประเมิน การประเมินผลการดำเนินงาน การนำผลการประเมินไปใช้ เครื่องมือ และการ ออกแบบการประเมิน

7.4 รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 82) กล่าวว่า การวัดและการ ประเมิน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน รูปแบบการ ประเมิน การวางแผน การวิเคราะห์ เครื่องมือ การประเมินผลการดำเนินงาน การนำผล การประเมินไปใช้ การเก็บรวบรวมข้อมูล

7.5 สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 69) กล่าวว่า การประเมิน คุณภาพการศึกษา ประกอบไปด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน ประเมินการ จัดทำแผนการประเมินพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน ประเมินตามสภาพจริง ประเมินแบบมีส่วนร่วม ประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และส่งเสริมการประเมินคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

7.6 กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัด และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริม ให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินผลตามสภาพ จริง กระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษา พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน



#### 7.7 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 32)

นำเสนอว่า การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ เครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 7.8 สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553, หน้า 82)

ได้กล่าวไว้ว่า การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน รูปแบบการประเมิน การวางแผน การวิเคราะห์ การรายงานผล และเครื่องมือ

#### 7.9 สมคิด พรหมจ้อย (2552, หน้า 37) กล่าวว่า การวัดและประเมินผล

ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน รูปแบบการประเมิน การประเมินผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ เครื่องมือ เทคนิค และการรวบรวมข้อมูล

#### 7.10 วินัย รังสินันท์ (2544, หน้า 161) กล่าวว่า การประเมิน

มีจุดมุ่งหมายประเมินโดยใช้การออกแบบวิจัย

#### 7.11 สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544, หน้า 133) กล่าวว่า การประเมิน

แบ่งยึดหลักในการประเมิน แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน แบ่งตามโมเดลการประเมินเป็นหลัก แบ่งตามความเป็นจริงของการประเมิน

#### 7.12 Thomas R Guskey (2000, pp. 79 – 82) กล่าวว่าไว้ว่า การวัด

และประเมินผล ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมิน เกณฑ์การประเมิน รูปแบบการประเมิน การประเมินผลการดำเนินงาน การนำผลการประเมินไปใช้ เครื่องมือ และการออกแบบการประเมิน

จากความหมาย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการศึกษา สามารถสรุปองค์ประกอบได้ คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน 2) ประเมินการจัดทำแผนการ 3) ประเมินพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน 4) ประเมินตามสภาพจริง 5) ประเมินแบบมีส่วนร่วม 6) ประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และ 7) ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สามารถวิเคราะห์ได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรอง 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา

| แหล่งข้อมูล                                        | องค์ประกอบรอง  |                                                         |                             |                            |                           |                             |                                                 |                                          |                         |                           |                                 |                              | รวม | ร้อยละ |
|----------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----|--------|
|                                                    | 1. สมศ. (2562) | 2. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2562) | 3. ศิริชัย กาญจนวาสี (2557) | 4. รัชฎาพร พิมพิสัย (2556) | 5. สุเมธ โสภาคะยัง (2556) | 6. กระทรวงศึกษาธิการ (2553) | 7. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | 8. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553) | 9. สมคิด พรมคุ้ม (2552) | 10. รินัย รังลิษฐ์ (2544) | 11. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544) | 12. Thomas. R. Guskey (2000) |     |        |
| 7.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน               | ✓              | ✓                                                       | ✓                           | ✓                          | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                        | ✓                       | ✓                         | ✓                               | ✓                            | 12  | 100    |
| 7.2 การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล                | ✓              |                                                         | ✓                           | ✓                          | ✓                         | ✓                           |                                                 | ✓                                        | ✓                       | ✓                         | ✓                               | ✓                            | 10  | 83     |
| 7.3 พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน      | ✓              |                                                         |                             |                            | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                        | ✓                       |                           | ✓                               |                              | 7   | 58     |
| 7.4 ประเมินแบบมีส่วนร่วม                           |                |                                                         |                             | ✓                          | ✓                         |                             |                                                 |                                          |                         |                           |                                 |                              | 2   | 16     |
| 7.5 ประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                       |                |                                                         |                             |                            | ✓                         |                             |                                                 |                                          |                         |                           |                                 |                              | 1   | 8      |
| 7.6 ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง | ✓              | ✓                                                       |                             | ✓                          | ✓                         | ✓                           | ✓                                               | ✓                                        | ✓                       |                           |                                 | ✓                            | 9   | 75     |

จากตาราง 10 ผู้วิจัยผู้วิจัยคัดสรรองค์ประกอบรองเพื่อใช้ในการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ดังนี้

#### 1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน

2. การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล
3. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน
4. ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา

รูปแบบเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้นักทฤษฎีมองเห็นเหตุการณ์และแสดงความสัมพันธ์ตลอดจนการควบคุม อ้างอิง หรือแปลความหมาย การสร้างรูปแบบจึงเป็นที่ยอมรับของนักทฤษฎีโดยทั่วไป รูปแบบเป็นการแสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเท่านั้น ไม่ใช่ปรากฏการณ์หรือสถานการณ์จริง ตัวอย่าง เช่น เราเขียนแผนผังบริเวณโรงเรียนแผนผังนั้น จึงเป็นเพียงข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ของอาคารต่าง ๆ ไม่ใช่บริเวณโรงเรียนจริง ๆ รูปแบบ แผนภูมิหรือแผนผัง ช่วยให้เห็นทฤษฎีได้ง่ายขึ้น แต่ไม่ใช่ตัวทฤษฎีโดยตรง

### 1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ (model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ในภาษาไทยหลายคำ เช่น รูปแบบโมเดลต้นแบบรถยนต์ โมเดลต้นแบบตุ๊กตาจำลอง แบบแผนวงจรแบบตัวแบบ เป็นต้น สำหรับความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 82) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่แสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 71) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งหรือวิธีการที่เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 90) กล่าวว่า รูปแบบนั้นเป็น กระบวนการจำลองหรือแบบอย่าง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจหลักการและปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น

ทิตนา แคมมณี (2554, หน้า 218) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น

เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไต่อะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

รัตนะ บัวสนธ (2552, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ ในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางที่เรียกกันว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, หน้า 125) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

มาลี สืบกระแสน (2552, หน้า 108 – 109) กล่าวว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวนหรือภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

เยาวดี วิบูลยศรี (2544, หน้า 27) กล่าวว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

วัชนีย์ เชาว์ดำรง (2542, หน้า 74) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แบบแผน หุ่นจำลองหรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปรและตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องของซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

Corsini and Auerbach (1996, pp. 573 – 574) กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น ระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริง และโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์ในโลกความเป็นจริง

Daft (1994, p. 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้ อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

Smith and other (1980, p. 63) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลง เพื่อให้เข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบไม่ใช่ข้อเท็จจริงแต่เป็นตัวแทนของความจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Dennis and Stephen Richer. (1973, p. 38) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความจริงของปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น และเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบอาจมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (typology) กรอบแนวคิด (conceptual framework) การแยกเป็นชนิด (taxonomy) เป็นต้น นอกจากนี้ Dennis ยังระบุว่า รูปแบบมีประโยชน์หลายประการ เช่น 1) ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมติฐานในการวิจัย 2) ช่วยในการสร้างทฤษฎี และ 3) ช่วยในการนำทฤษฎีมาใช้สำหรับประโยชน์ใน ข้อที่ 3 นี้ Dennis อธิบายว่าในบางครั้งรูปแบบกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมากสำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบอาจจะกล่าวได้ว่า ทฤษฎี คือ รูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้ว

Kaplan (1964, p. 264) กล่าวว่ารูปแบบอาจเป็นแนวคิด หรือแบบ คณิตศาสตร์ก็ได้ บางครั้งรูปแบบมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบ ข้อเสนอ ทั้งรูปแบบและทฤษฎีต่างก็เป็นการเลียนแบบ หรือการย่อจากความเป็นจริง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริงให้เข้าใจสาระสำคัญของความเป็นจริงง่ายขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิด ทางด้าน หลักการ วิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็น แนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

### 1.1 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนก ประเภทของรูปแบบ ดังนี้

สมิธ และคณะ (Smith and others. 1980, p. 461) จำแนกรูปแบบ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กาหุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

#### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมตามการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

Bertalanffy (1968, p. 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบ ข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1997, pp. 561 – 565) ได้จำแนกรูปแบบ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.2.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะ

ที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียอดประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาขอสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ่วงน้ำหนักที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ สวมปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธุศาสตร์ทางการศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

#### 2.2.2 รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model)

เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดขององค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

#### 2.2.3 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

#### 2.2.4 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model)

เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นทาง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

### 1) รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model)

เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

### 2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model)

เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพรอมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

Steiner (1988, อ้างถึงใน เสรี ชัดแฉม, 2538, หน้า 7)

ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

##### 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบ

เครื่องบินที่สรรสร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ

##### 1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบ

จำลองที่ออกแบบไว้ เป็นต้น แบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเทาของจริงขึ้นมาก่อนแล้ว จึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

#### 2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

##### 2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual

Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

##### 2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual

Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ และยังสามารถแบ่งประเภทรูปแบบย่อยออกไปได้อีก ซึ่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้น ๆ



## 1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

Brown and Moberg (1980, pp. 16 – 17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

Keeves (1997, pp. 386 – 387) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ทดสอบได้
  2. โครงสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้
  3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
  4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง
- สมบุญณ ศิริสรทริฎฐ (2547, หน้า 354 – 355) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษาพบว่าแบบม็องคประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและผลที่ต้องการ และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 179 – 180) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบแผนการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบ

มีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

อัมพร พงษ์กังสนนันท์ (2550, หน้า 274 – 275) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

จากการศึกษาองค์ประกอบรูปแบบ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักปรัชญาและหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างของระบบการจัดการ การประเมินและติดตามผล ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

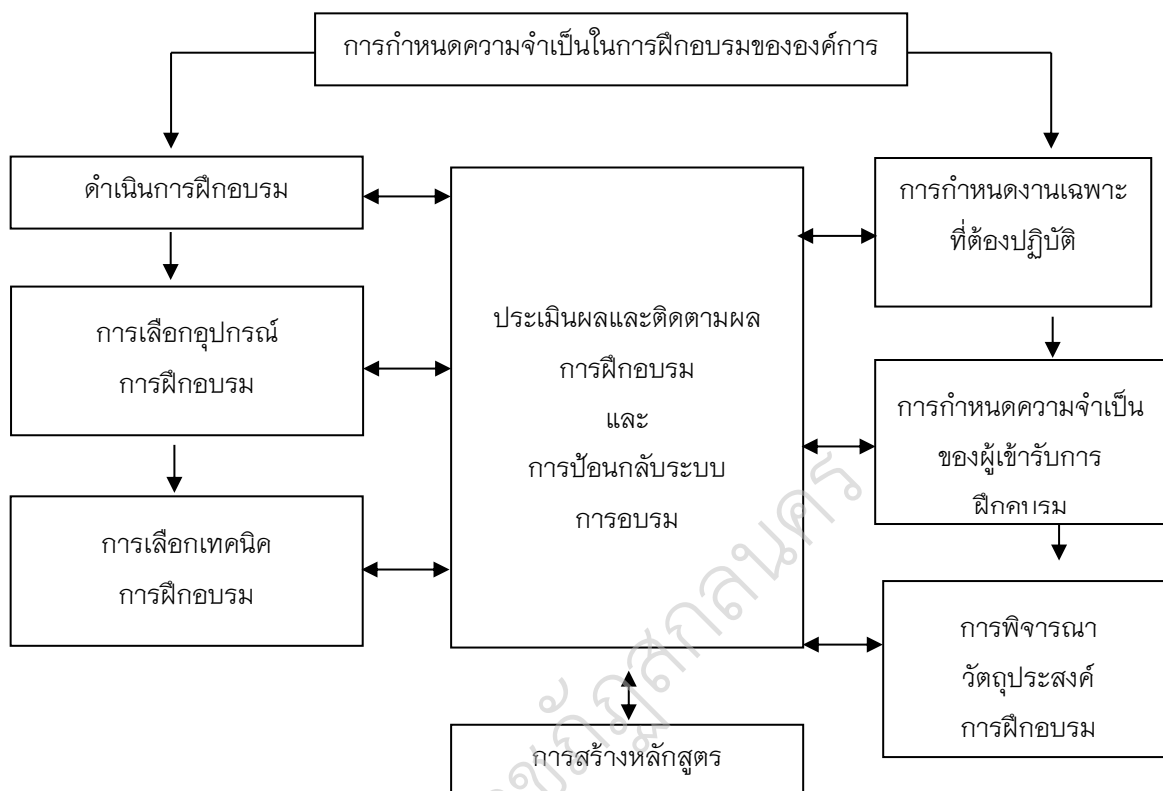
### 1.3 ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบ

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก ช่วยอธิบาย และพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้ง รูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่า เรื่องจริง หรือของจริงนั้นเรื่องง่าย ๆ เช่น ในการสร้างรูปแบบโครงสร้างกระดูกร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่สำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคม และปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น

## 2. แนวคิดและหลักการพัฒนารูปแบบ

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาและใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกับรูปแบบการพัฒนา เช่น การวิเคราะห์ระบบการนำเสนอโปรแกรมและการนำเสนอแบบจำลองหรือตัวแบบ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบการพัฒนา กำลังคน รูปแบบการพัฒนา ผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ พร้อมกับนำมาเป็นแนวคิดและหลักการเพื่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ดังนี้

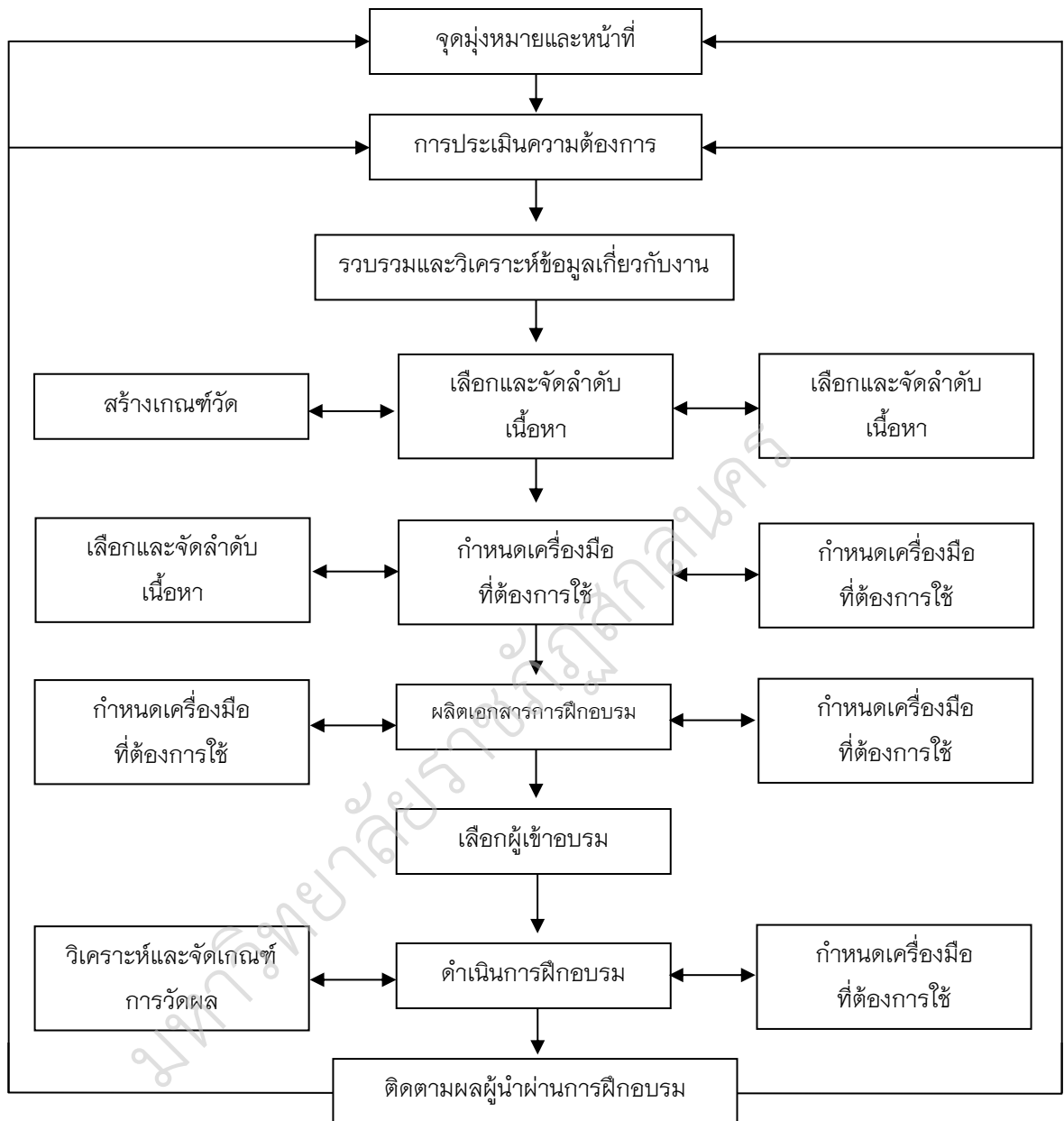
Nadler (1982, pp. 11 – 13) ได้นำเสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม การดำเนิน การฝึกอบรม การประเมินผลติดตามผลการฝึกอบรมและการป้อนกลับระบบการฝึกอบรม ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Critical Events Model

ที่มา: Nadler (1982, p. 12)

Tracey (1984, p.42) ได้เสนอรูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (Flow Chart Model of a 16 – step Training and Development System) โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Tracey  
ที่มา: Tracey (1984, p. 42)

Rosalind (1987, p. 27) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมดังแสดงในภาพประกอบ 10 ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

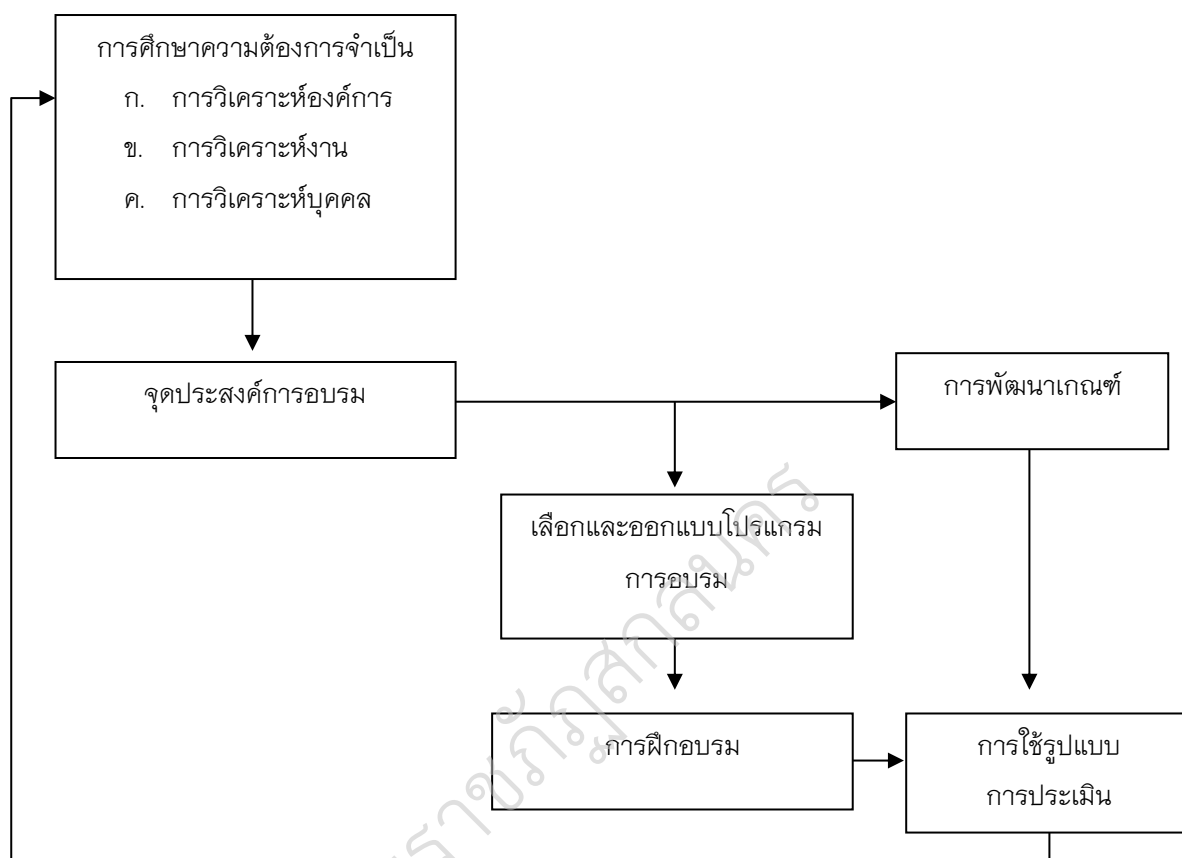
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม

4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม



ภาพประกอบ 10 รูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rosalind  
ที่มา: Rosalind (1987, p. 27)

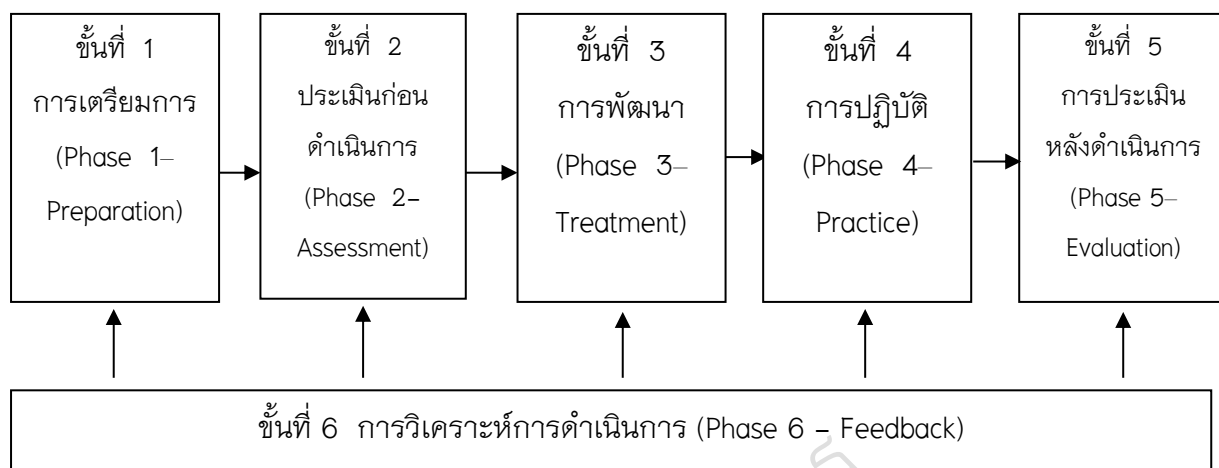
Milkovich และ Boudreau (1994, p. 494) กล่าวถึง รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ว่าประกอบด้วยการทำงานเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรม การพัฒนาและการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสรุปรูปแบบการดำเนินงาน ดังภาพประกอบ 11 (สุวัฒนา อุทัยรัตน์, 2539, หน้า 153 -154)



ภาพประกอบ 11 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein  
ที่มา: Milkovich and Boudreau (1994, p. 494)

The Trainer's Library (วิเชียร ชิวพิมาย, 2539, หน้า 10 – 11, หน้า 63 – 64; อ้างถึงใน The Trainer's Library, 1988) ได้เสนอ กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารดังแสดงในภาพประกอบ 12 ซึ่งประกอบด้วย

1. การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ
2. ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล
3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตร
4. ในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ



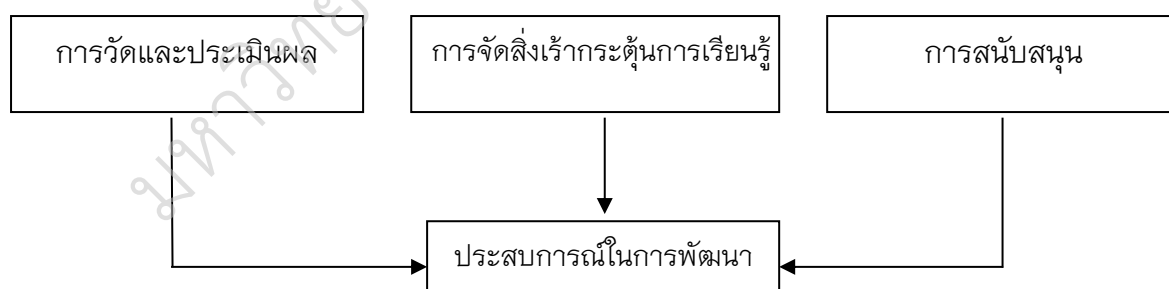
ภาพประกอบ 12 กรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ

The trainer's Library

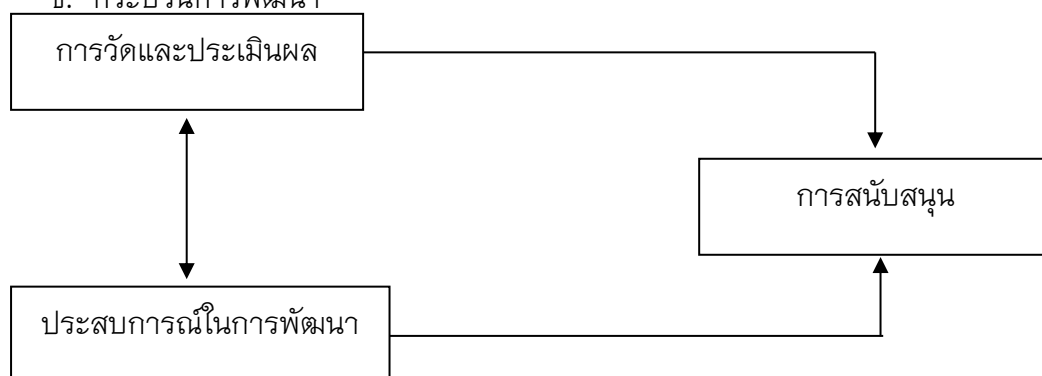
ที่มา: วิเชียร ชิวพินาย (2539, หน้า 11)

McCuley and others (1998, p. 6) ได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดกว้าง ๆ เกี่ยวกับหลักการจัดประสบการณ์และแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังภาพประกอบ 13

ก. หลักการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ



ข. กระบวนการพัฒนา



ภาพประกอบ 13 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ McCuley and others

ที่มา: McCuley and others (1998, p. 6)



จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ รูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา รูปแบบการพัฒนากำลังคน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นจะต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบซึ่งนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่งเพราะเป็นการนำเสนอทั้งแนวคิด ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินการ องค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อ / แหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและประเมินผล

### 3. หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ

เมื่อกำหนดว่า รูปแบบน่าจะประกอบด้วยองค์ประกอบอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา แนวคิดทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษา และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาโดยการติดตามตรวจสอบประเมินได้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ หลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบจึงเป็นความคิดรวบยอดซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักการที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการ และขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

1.1 องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น จะประกอบด้วย

1.1.1 เป็นรูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ

1.1.2 แนวคิดที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบจะต้องอยู่ในรูปขององค์การ (Organization) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

1.1.3 แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริหารซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้

1.2 แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติ องค์ประกอบทุกกระบวนการทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2. หลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการ เพื่อกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาพิจารณา กำหนดเป็นหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนการสอนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเอง

2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่ช่วยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน

2.3 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.4 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน

2.5 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.6 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไปและมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก

2.7 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่นสามารถปรับแก้ได้

2.8 รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยง การทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

3. การสังเคราะห์ภาวะผู้นำตามแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นการนำผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เห็นว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทและภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีค่าความสำคัญเรียงตามลำดับความเป็นคุณลักษณะร่วมได้ 33 คุณลักษณะดังนี้คือ

3.1 มีวิสัยทัศน์

3.2 มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน

3.3 มีมนุษยสัมพันธ์

3.4 มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นมิตร และที่พึงของผู้อื่นได้

3.5 สามารถสื่อ / ถ่ายทอดความคิดและความหมาย

3.6 ประพฤติปฏิบัติตนดีเป็นแบบอย่างได้

- 3.7 มีความรับผิดชอบสูง
- 3.8 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 3.9 มีความฉลาดรอบรู้ สติปัญญา และไหวพริบดี
- 3.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- 3.11 ใจคอกหนักแน่น มั่นคงควบคุมอารมณ์ได้
- 3.12 เคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและ  
ความคิดเห็นผู้อื่น
- 3.13 ประสานงานและความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน
- 3.14 มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน
- 3.15 จูงใจบุคลากรให้ร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย
- 3.16 ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละ ไม่ถือเอากិតสิทธิ์หรือเห็นแก่ตัว
- 3.17 สนับสนุน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการ  
ปฏิบัติงานใหม่ ๆ
- 3.18 สุขภาพและบุคลิกภาพดี
- 3.19 ยกย่อง ให้เกียรติ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.20 ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.21 ใจกว้าง เปิดเผย และจริงใจ
- 3.22 เข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 3.23 เป็นที่ศรัทธาของบุคคลทั่วไป
- 3.24 สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง
- 3.25 พร้อมที่จะเผชิญและสามารถบริหารความขัดแย้ง
- 3.26 อุทิศตนและปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 3.27 พร้อมและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น
- 3.28 อดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น
- 3.29 มีลักษณะประณีประนอม
- 3.30 ดำเนินถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 3.31 มีวินัย เชื่อมั่น และมั่นใจในตนเอง
- 3.32 จงรักภักดีต่อสถาบันหรือองค์การ
- 3.33 คล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส

สรุปได้ว่า หลักการเป็นความคิดรวบยอดซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักการ เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น อยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริหาร สามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้ สามารถนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ผล

#### 4. การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมโดยรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี้เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรมได้นำไปใช้ในการจัดกิจกรรมให้กับผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบการสอนและการพัฒนาฝึกอบรมศึกษา วิเคราะห์สรุปเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบในครั้งนี้

นอกจากนี้ได้มีนักการศึกษาที่สนใจในการทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหลายท่าน เช่น

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 93) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้ 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน การใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน การมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล 2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล 3. ผลของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาจำนวน 3 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น 12 คน จากการประเมินก่อน - หลังทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อประเมินโดยใช้แบบทดสอบจะได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าโดยเฉลี่ย 81.75 ประเมินโดยใช้แบบประเมินพฤติกรรมจะได้ค่าร้อยละความก้าวหน้าเฉลี่ย 94.94 และจากการสัมภาษณ์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้สอน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนหลังสูงกว่าก่อนทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน

วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 60) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 22 และ 23 พบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 22 และ 23 ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. สภาพและปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 22 และ 23 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) เช่นเดียวกัน 3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดประเมินผล โดยมีเนื้อหาของรูปแบบมี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนการปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การอบรมแบบเข้ม 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการสัปดาห์ละ 2 ครั้ง รวม 4 ครั้ง โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนา 4 เล่ม และการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และระยะที่ 3 ระยะติดตามผล โดยการประชุมและใช้แบบสอบถาม เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 4 ด้าน โดยใช้รูปแบบในการพัฒนา 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการและระยะติดตามผล พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยระยะหลังปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระยะก่อนปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระยะติดตามผลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระยะหลังปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 238) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีองค์ประกอบ คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศในห้องเรียน การพัฒนาบุคลากร หัวหน้ากลุ่มสาระ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา สภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีรูปแบบของกระบวนการพัฒนา 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 อบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 2 วัน ระยะที่ 2 ระยะฝึกปฏิบัติจริง ระยะที่ 3 ศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ดีเด่น และประชุมสรุปผลเมื่อเสร็จสิ้นจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการในทุกขั้นตอนแล้วร่วมกันสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และมอบเกียรติบัตรให้แก่โรงเรียนที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบ
3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเมื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า 3.1 ประสิทธิภาพของรูปแบบมีประสิทธิภาพมาก เป็นไปตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น 3.2 ผลการใช้รูปแบบ พบว่า ก่อนทดลองใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.39$ ) ระหว่างการทดลองใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ )

วิเชียร ชิวพินาย (2539, หน้า 110 – 120) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 3 สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อวิเคราะห์ผลปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาแห่งชาติ

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547, หน้า 14 – 15) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ



ประทีป ปินชัย (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์
2. สสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษา มีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อย่างพิสัยต่ำถึงพิสัยกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ 8 องค์ประกอบ จาก 9 องค์ประกอบคือ

1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี
2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์

องค์ประกอบที่ต้องพัฒนาโดยการปรับลดมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
3. การบริหารแบบเสรีนิยม

กาญจนา บุญส่งและคณะ (2545, บทคัดย่อ) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครูและชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการพัฒนาครูในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน 2) พัฒนาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครู SWIPPA พบว่า 1) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง 2) บุคลากรทุกฝ่ายทั้งโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

4) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร 5) โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นกระบวนการ 6) บุคลากรในโรงเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ และพบว่าบุคลากรทั้งโรงเรียนมีความพึงพอใจในรูปแบบการพัฒนาครู ที่ใช้ร่วมกับชุดการเรียนรู้ ส่วนผลการพัฒนาชุดการเรียนรู้ “การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน” พบว่า โรงเรียนเป็นกลุ่มทดลองสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตนได้ด้วยกระบวนการการเรียนรู้ จากชุดการเรียนรู้ของการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบและวิพากษ์หลักสูตรสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า หลักสูตรสถานศึกษามีสาระครบทั้งสองส่วนคือ ส่วนที่มาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสาระเพิ่มเติมที่ได้มาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น การบริหารจัดการที่ส่งเสริมการพัฒนาให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยการประชุมชี้แจง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่งครูเข้ารับการอบรมในสถาบันต่าง ๆ มีการติดตามผลการดำเนินงานของครูอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการพัฒนาคุณภาพครู ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า ครูที่ได้รับการใช้รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ครูเป็นฐานในการบริหารจัดการ สามารถปฏิรูปการสอนในการวางแผนการสอน ด้านการวิเคราะห์หลักสูตร การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล การกำหนดการสอน การจัดทำแผนปฏิบัติการสอน การปฏิบัติการด้านการประชุมการวางแผนการสอน การวางแผนบูรณาการ การปฏิบัติจริง จนเกิดองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรมการสอน การวัดผลประเมินผลด้านการนิเทศภายในโรงเรียน ครูประเมินตนเอง รายงานการประเมินตนเอง การปรับปรุงและพัฒนาการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย การกำหนดจุดพัฒนา การเสนอแนวทางการพัฒนา อยู่ในระดับคุณภาพดี นอกจากนี้ครูยังมีความสามารถในการวางแผนด้านการวิเคราะห์สมรรถภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล การจัดผู้เรียนเป็นกลุ่มตามสมรรถภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล ผู้เรียนตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง ผู้เรียนตั้งเป้าหมายในการประเมิน ผู้เรียนประเมินตนเอง ประเมินเพื่อน ครูประเมิน ผู้ปกครองประเมิน การปรับปรุงและพัฒนาด้านการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย กำหนดจุดพัฒนาเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับคุณภาพดี และครูยังสามารถปฏิรูปการวัดและประเมินผล ในการวางแผนด้านการจัดการวิเคราะห์หลักสูตร การวิเคราะห์สมรรถภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล การกำหนดแนวทางการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

2. ด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนที่ได้รับการใช้รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ครูเป็นฐานในการบริหารจัดการมีพฤติกรรมเป็นคนดี อยู่ในระดับคุณภาพดี ด้านความมีวินัย มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามระเบียบและหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนา ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวมสามารถทำงานตามขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ ชยัน อดทน ละเอียด รอบคอบในการทำงาน พัฒนางาน สามารถทำงานอย่างมีความสุขและภูมิใจในผลงานของตนเอง สามารถทำงานเป็นทีม มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต อยู่ในระดับคุณภาพดี โดยพิจารณาความตระหนักความพยายามและผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 100 ของผู้เรียนทั้งหมด

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้เรียนที่ได้รับการใช้รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ครูเป็นฐานในการบริหารจัดการ มีพฤติกรรมความเป็นคนเก่งด้านทักษะการคิด การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและสร้างองค์ความรู้ด้านความสามารถในการจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบและมีความรับผิดชอบ สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล รู้จักพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ความผิดถูก ระบุสาเหตุ ค้นหาคำตอบเลือกวิธีและมีปฏิภาณในการตัดสินใจได้อย่างสันติและมีความถูกต้องเหมาะสม มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการสามารถคาดการณ์และกำหนดเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น สนใจเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่ สามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ได้อย่างถูกต้องด้วย อยู่ในคุณภาพโดยพิจารณาความตระหนัก ความพยายามและผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 75.55 ของผู้เรียนทั้งหมด และในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับผลการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อีกด้วย สอดคล้องกับสมจิต สวธนไพบุลย์ และคณะ (2545, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาคุณาจารย์และการเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูโดยใช้วิจัยเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูให้ดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพผลการวิจัยพบว่ามีวิธีการพัฒนาคุณาจารย์ตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูและการวิจัย มีขั้นตอนการจัดกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการส่งเสริมความรอบรู้ ได้แก่ การจัดการที่เอื้ออำนวยให้การศึกษาค้นคว้า ทบทวนสืบค้นความรู้เกี่ยวกับความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ เช่น พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หลักสูตรการสอน การจัดการเรียนการสอน จิตวิทยาทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนาผู้เรียนที่มีความแตกต่าง

2. ขั้นตอนการส่งเสริมการสอนดี มีคุณธรรม ได้แก่ การจัดการที่เอื้ออำนวยให้ได้คิด วิเคราะห์และพัฒนาการจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างอาจารย์กับผู้เรียน เป็นแบบอย่างในความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม ทั้งด้านการปฏิบัติการสอนแก่นักเรียน นักศึกษา การฝึกอบรมครูผู้สอนของสถาบันต่าง ๆ ด้วยความมุ่งมั่นในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

3. ขั้นตอนการส่งเสริมการทำวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การจัดการที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนแผนการวิจัยและพัฒนาสู่การปฏิบัติจริงทั้งแบบรายบุคคลหรือการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษานั้นครั้งนั้น ๆ ดังนั้นจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นผลงานที่นักวิชาการได้ศึกษา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ชุดขององค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลทางวิชาการ ซึ่งเป็นการอธิบายกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกำหนดรูปแบบการพัฒนา ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อ / แหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

## 5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลายวิธีดังนี้

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 161 – 162) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การฝึกอบรม

จิตติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ 8 วิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน
3. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา
4. การใช้ชุดการพัฒนา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนรู้
7. การให้มีคู่มือการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
8. วิธีอื่น ๆ

สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การศึกษาดูงาน
4. การฝึกอบรม
5. การสร้างประสบการณ์
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
7. การฝึกฝนด้วยตนเอง
8. การสนทนากลุ่ม

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 93) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะครูผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การประชุมสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การปฏิบัติการ
5. การศึกษาดูงาน
6. การใช้คู่มือ

วีระวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 96) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 22 และ 23 ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การประชุมสัมมนา
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การปฏิบัติการ
5. การศึกษาดูงาน
6. การใช้คู่มือ

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 64) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ดังนี้

1. การสัมมนา
2. การประชุมวิชาการ
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การระดมความคิด
5. การศึกษาดูงาน
6. การอภิปรายเป็นคณะ
7. การบรรยายเป็นคณะ
8. การฝึกงาน
9. การสอนงาน
10. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน
11. การเรียนรู้ทางไกล
12. การแสดงบทบาทสมมติ

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม
14. เกมการบริหาร
15. กรณีศึกษา
16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน
17. การเรียนรู้แบบออนไลน์
18. การฝึกประสาทสัมผัส
19. กิจกรรมพัฒนาจิต
20. กิจกรรมนันทนาการ
21. กลุ่มทำงาน
22. การสนทนาวงกลม
23. เทคนิค เอไอซี
24. เกมการศึกษา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12 – 13) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะ

ผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย
  - 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในงาน 3) การสอนงาน
  2. การสร้างวินัยในตนเอง การให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำและความสำเร็จของภาวะผู้นำ

จงกลณี ชูติมาเทรินทร์ (2544, หน้า 10 – 11) ได้เสนอวิธีการอบรมและพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ประเภท คือ

1. การศึกษาอบรมก่อนประจำการ (Pre – entry Training)
2. การศึกษาอบรมระหว่างประจำการ (In – service Training)
3. การศึกษาอบรมในโครงการ (Project Related Training)
4. การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self – development Training)

สมชาติ กิจบรรจง (2544, หน้า 74 – 77) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1. การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง
2. การฝึกอบรมและพัฒนา

### 3. การพัฒนาในงาน

อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า 196 – 234) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไป 2 แบบคือ 1) การพัฒนาเป็นรายบุคคล ได้แก่ การศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน 2) การพัฒนาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การบรรยาย การประชุม อภิปราย การอภิปรายปัญหา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550, หน้า 29) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การเรียนรู้จากคนอื่น 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด และ 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม และ Trulove (1992, pp. 168 – 169) ได้เสนอวิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม 3) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว ส่วนวิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 249 – 257) กล่าวว่า วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย โปรแกรมฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนาการมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้คำปรึกษา และนำเทคนิคการพัฒนาตนเอง และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 172) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำคือการประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงาน การพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย ส่วน Dessler (1991, p. 245) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาเป็น 3 วิธี คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การสอนงาน การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง การปฏิบัติตัวแบบ การพัฒนาโดยศูนย์ในหน่วยงาน และการพัฒนาด้วยวิธีเทคนิคพิเศษ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูและการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นเทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การศึกษาดูงาน 4) การสร้างประสบการณ์ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม 6) การฝึกฝนด้วยตนเอง 7) การสนทนากลุ่ม ดังแสดงได้ตามตาราง 11



ตาราง 11 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

| องค์ประกอบ                       | แหล่งข้อมูล                  |                         |                           |                            |                          |                              |                                |                                 |                           |                          | รวม | ร้อยละ |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----|--------|
|                                  | 1. รัชฎากร อัครจันทร์ (2560) | 2. ลีติมา ไชยมหา (2556) | 3. สุนทร โสภาคะยัง (2556) | 4. รัชฎาพร พิมพิสัย (2556) | 5. วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556) | 6. กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | 7. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) | 8. จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544) | 9. สมชาติ กิจบรรจง (2544) | 10. อรุณ รักรัทธิ (2541) |     |        |
| 5.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ        | ✓                            | ✓                       | ✓                         | ✓                          | ✓                        | ✓                            | ✓                              | ✓                               | ✓                         |                          | 9   | 82     |
| 5.2 การฝึกปฏิบัติจริง            | ✓                            | ✓                       | ✓                         | ✓                          | ✓                        | ✓                            | ✓                              | ✓                               | ✓                         | ✓                        | 10  | 91     |
| 5.3 การศึกษาดูงาน                |                              | ✓                       | ✓                         | ✓                          | ✓                        | ✓                            |                                | ✓                               | ✓                         |                          | 7   | 64     |
| 5.4 การสร้างประสบการณ์           |                              |                         | ✓                         |                            |                          | ✓                            | ✓                              |                                 |                           |                          | 3   | 27     |
| 5.5 การฝึกฝนด้วยตนเอง            | ✓                            |                         | ✓                         | ✓                          | ✓                        | ✓                            |                                |                                 |                           | ✓                        | 6   | 55     |
| 5.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม |                              | ✓                       | ✓                         |                            | ✓                        | ✓                            | ✓                              |                                 |                           | ✓                        | 6   | 55     |
| 5.7 การสนทนากลุ่ม                |                              |                         | ✓                         |                            |                          | ✓                            |                                |                                 |                           |                          | 2   | 18     |

จากตาราง 11 สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากนักการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้วิธีการพัฒนา 5 วิธี ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การศึกษาดูงาน
4. การฝึกฝนด้วยตนเอง
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ

## 6. เทคนิคการสัมมนาโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญ

การสัมมนาโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นแนวทางการประเมินผลการศึกษารูปแบบหนึ่ง โดยมีพื้นฐานแนวความคิดในการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Nationalistic Value – oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินโดยการนำเสนอในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ตามทัศนะของตนเอง โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะของตนเอง ซึ่งในประเด็นดังกล่าว นักวิชาการต่าง ๆ ให้ความหมายในทางที่สอดคล้องกัน ดังนี้

Polinyi (1958, quote in Eisner, 1985, pp. 25 – 26) กล่าวถึง การประเมินโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า ความสำคัญของการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญจะเกี่ยวข้องกับการมีประสบการณ์และศิลปะที่มีอยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งถือว่าเป็นศักยภาพที่ได้รับการปลูกฝังอยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญ ไม่ได้ระบุความเฉพาะเจาะจงในรูปแบบของการประเมิน โดยอาศัยจิตสำนึกและการหยั่งรู้เป็นหลักการสำคัญในการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นส่วนประกอบของความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคลด้านความรู้และทักษะในการทำงานศิลปะ การประเมินค่าและความเข้าใจในความหมายของงานศิลปะ การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญจึงพิจารณาได้จากคุณภาพของผลงาน โดยพิจารณาผ่านจากทักษะและความชำนาญการด้านศิลปะให้สอดคล้องกับการตัดสินคุณค่าโดยใช้สติปัญญาในตัวของผู้เชี่ยวชาญ

Eisner (1975, p. 197 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2557, หน้า 107) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative Aspect) โดยไอส์เนอร์ เสนอว่า การประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ ประกอบด้วย ศิลปะแห่งการรับรู้อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและสั่งสมประสบการณ์ ตลอดจน ศิลปะในการนำเสนอคุณภาพของการถ่ายทอดที่เกิดจากความรู้สึกที่กลั่นกรองจากเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งที่นำมาประเมินนั้น

Eisner (1985, pp. 25 – 26) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินผู้เชี่ยวชาญ โดยชี้ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่างการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและการวิพากษ์วิจารณ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) ว่ารูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับ

ความซาบซึ้งและการระบายหรือเปิดเผยถึงความงามของสิ่งที่ประหมื่นออกมาเป็นคำพูด  
โวลส์เนอร์ระบุความเกี่ยวข้องระหว่าง Educational Connoisseurship กับ Educational  
Criticism ที่เป็นประเด็นรายละเอียดเพื่อสนับสนุน Educational Criticism ไว้ดังนี้

การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็น  
เชิงคุณภาพซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็น  
เชิงคุณภาพซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบย่อยและองค์รวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การวิพากษ์วิจารณ์ เป็นเรื่องการสะท้อนจากการหยั่งรู้สู่การกำหนด  
วัตถุประสงค์หรือรูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน

การวิพากษ์วิจารณ์ จะเปิดเผยธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง  
โดยไม่มีรูปแบบรับรู้ที่ง่ายและการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ทั้งส่วนที่เป็น  
กระบวนการและผลผลิตของการปฏิบัติงาน

การวิพากษ์วิจารณ์ จะเปิดเผยโดยยึดหลักการพื้นฐาน ด้วยการแปล  
ความและตัดสินกระบวนการและวัตถุประสงค์ ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความ  
เกี่ยวข้องจากประสบการณ์โดยรวมของความมีมนุษยธรรม

การวิพากษ์วิจารณ์ ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการ  
ทางวิจัยที่แตกต่างกันของทฤษฎีการหยั่งรู้

Prasith – rathsint & Sookasame (2004, p. 255) ได้กล่าวถึง การ  
สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นการประเมินที่ยึดแนวทางการสอน ทักษะการปฏิบัติจริง  
สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบการตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน  
จากการพิจารณาผลงานมีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของ  
ผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำของผลสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับ  
ความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ผนวกกับความรอบรู้อย่าง  
กว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้น ๆ ของผู้ปฏิบัติไม่เน้นแบบซับซ้อนอาจเจาะจงเลือกจาก  
เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับการสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

Prawalaplek (2015, pp. 256 – 257) ได้กล่าวถึง การสัมมนาอิง  
ผู้เชี่ยวชาญว่าพัฒนามาจากการประเมินผลงานทางด้านศิลปะที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านศิลปะ  
จะยึดความรู้ความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตนเป็นพื้นฐานของการประเมิน ตัดสิน และให้  
คุณค่าแก่งานศิลปะที่เน้นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างลงตัวของความเป็นจริง

และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการให้อิสระในการนำเสนอข้อมูลจากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่ยังรู้ก่อนการวิพากษ์วิจารณ์ ผลงานศิลปะตามแง่คิดมุมมองตามศักยภาพของตนยึดการให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะได้มีอิทธิพลทางความคิดต่อคนอื่น จึงทำให้ผลการประเมินเกิดจากการสรุปตามทัศนะที่หลากหลายของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต่างเติมเต็มในการประเมินผลงานทางศิลปะร่วมกัน

Robinson (1998, p. 257) ได้กล่าวถึง สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นการประเมินโดยคณะบุคคลที่ประเมินงานทางด้านศิลปะ โดยเน้นพื้นฐานจากการสรุปร่วมกันของคณะบุคคลที่เป็นผู้ประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกต่อความงามของผลงานศิลปะ การตกลงร่วมกันเพื่อตัดสินคุณค่าที่เน้นความสำคัญด้วยความรู้สึกหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ เป็นการรับรู้โดยสัญชาตญาณที่ไม่ได้คำนึงถึงควมมีรูปแบบที่เฉพาะเจาะจง ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในงานที่ตนเองจะต้องประเมินอย่างถ้วนถี่บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ การเห็นคุณค่าในความประณีตทั้งเทคนิคและรูปแบบการวิเคราะห์ วิธีการและแนวทางปฏิบัติ การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเน้นการกิจจากแหล่งที่มาของผลงานอย่างสมเหตุสมผล เป็นการประเมินซึ่งมีหลักฐานประกอบชัดเจนตามสภาพจริงและการประเมินที่เน้นคุณลักษณะเป็นสำคัญ

ในการนำเสนอแนวคิดหรือกระบวนการทำงาน โดยวิธีการอิงผู้เชี่ยวชาญนี้ ถือว่าเป็นการประเมินผลทางการศึกษาที่ได้รับความนิยมและเชื่อถือได้มากที่สุด เพราะถือว่าการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มของผู้ที่มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญรอบรู้ในศาสตร์เรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะและมีความเชื่อถือได้ (Conrad and Wilson, 1985, p. 7) การจัดระบบให้พร้อมไว้ล่วงหน้า (Advance Organizer) จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และเป็นแนวทางในการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงประเด็นและเป็นประโยชน์

การสัมมนาโดยการอิงผู้เชี่ยวชาญ จึงเป็นการประเมินทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและสามารถกำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในฐานะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยตรง และจะนำมาใช้สำหรับการวิจัยในชั้นตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 – 15 ท่าน เข้าร่วมสัมมนาและอภิปรายเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปได้มากที่สุดและพิจารณาร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ หาข้อสรุปในเชิงเหตุผลว่ารูปแบบ

ที่นำเสนอ นั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สมควรพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำเสนอที่ชัดเจนและเป็นไปได้มากที่สุด

## 7. ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำที่ใช้หลากหลายรูปแบบผสมผสานกันนั้น อาจดำเนินการได้ในสองระดับ คือ ระดับเขตพื้นที่ (Districtwide Level) และระดับโรงเรียน (Site – based Level) ซึ่งต่างมีจุดดีต่างกัน โดยในระดับเขตพื้นที่นั้นจะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปได้กว้างขวางมากกว่า ทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทรัพยากรและผู้เชี่ยวชาญ การมีปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน ในขณะที่การดำเนินการในระดับโรงเรียนนั้นมีข้อดีที่การกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหา รูปแบบ และการประเมิน จะเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท มีการตัดสินใจในระดับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีตัวแทนของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ อยู่ด้วยจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุผล เนื่องจากมีบุคคลและหน่วยงานอื่นมาเกี่ยวข้องด้วยน้อยกว่าแต่อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติมักนิยมนำเอาไปใช้แบบผสมผสานกัน เช่น อาจดำเนินการในระดับเขตพื้นที่ก่อน ในเรื่องที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็น กลยุทธ์ ทรัพยากร และผู้เชี่ยวชาญร่วมกัน จากนั้นแต่ละโรงเรียนจึงดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนที่เป็นปัญหาหรือความต้องการของตนเอง

### 7.1 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในหลายลักษณะบางรายศึกษาเพื่อจำแนกหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำ บางรายวิเคราะห์เพื่อจำแนกองค์ประกอบที่แสดงถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จบางรายวิเคราะห์ผลงานวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่กระนั้นก็ตาม ยังมีปัญหาความสับสนเกี่ยวกับเกณฑ์วัดความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ ซึ่งมักจะเน้นเกณฑ์เชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ ดังนั้น จึงนำเสนอหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้คือ

1. เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (Goal) และเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ใน 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย เช่น ความรู้และความเข้าใจ ด้านจิตพิสัย เช่น ทศณคติและ

ค่านิยม ด้านทักษะพิสัย เช่น ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ (หมายเหตุ ผลลัพธ์ด้าน พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยเป็นความคาดหวังตามหลักสูตรเชิงมนุษยนิยม หากเป็น หลักสูตรเชิงปฏิรูปสังคมนิยมจะมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หากเป็นหลักสูตรเชิงเทคโนโลยีนิยมจะเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และหาก เป็นหลักสูตรเชิงวิชาการนิยมจะเน้นการฝึกฝนจิตใจและเป็นผู้แสวงหาความรู้เน้นความ เป็นเลิศและเกิดศักยภาพสูงสุดในเชิงวิชาการ ดังนั้นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิด ขึ้นกับนักเรียนควรคำนึงถึงหลักของความครอบคลุมและการบูรณาการด้วย)

2. เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ

3. มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มที่ละนิด (Think Big, but Start Small) จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด (A series of Smaller Steps) โดยเน้นการ เปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

Ubben และ Norris (2001, p. 156) มีทัศนะสอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการท่านอื่นที่นำมากล่าวข้างต้นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการทำ บางอย่างเพื่อให้ครูได้รับเนื้อหามากขึ้นให้มีศักยภาพที่สามารถทำการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีกระบวนการที่ให้ความสำคัญกันมาก คือ

1. กระบวนการที่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน (Results – driven Education) นั่นคือ แผนงานหรือโครงการพัฒนาครู จะต้องคำนึงถึงการส่งผลให้ครู มีพฤติกรรมการสอนเป็นไปในทางบวกที่จะส่งผลดีกับนักเรียน

2. กระบวนการเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งแผนงานหรือโครงการพัฒนาครูจะต้องมุ่งก่อให้เกิดรูปแบบการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่คิด แบบแยกส่วน โดยคำนึงถึงว่าส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร การสอน หรือการ ประเมินผลต่างส่งผลซึ่งกันและกันและต่างมีอิทธิพลร่วมกันที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของ นักเรียน

3. กระบวนการเกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (Active) ให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ในตัวครูด้วยตัวเอง (Constructivism) แทนการเป็นผู้ถูกระทำ (Passive) เพื่อให้เกิดความรู้ โดยผู้อื่น ดังนั้นแผนงานหรือโครงการพัฒนาครูควรต้องเสริมสร้างให้เกิดลักษณะการ แลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์หรือในลักษณะการริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่ม

Castetter (2000, p. 4) ได้แสดงประเด็นเปรียบเทียบให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาภาวะผู้นำในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจดังตาราง 12

ตาราง 12 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาภาวะผู้นำ

| เดิม                                         | เปลี่ยนเป็น                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ใช้หลักการจากบนลงล่าง                        | ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน                                      |
| มีมุมมองที่แคบ                               | มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม                                 |
| เป็นโครงการเดียว                             | เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน             |
| ควบคุม กำกับ                                 | เสริมพลังอำนาจ                                               |
| มุ่งทำเพื่อเสร็จสิ้นภารกิจ                   | มุ่งผู้รับการพัฒนา                                           |
| เปลี่ยนแปลงระบบ                              | เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร                                    |
| ไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ                   | ร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ                       |
| วางแผนจากส่วนกลาง                            | วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ                              |
| แก้ปัญหาสำหรับบุคลากร                        | พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้                  |
| เน้นรายบุคคล                                 | เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม                                     |
| เน้นเพื่อการเตรียมการและเสริมสร้างประสบการณ์ | เน้นเพื่อการปฏิบัติ                                          |
| ไม่จริงจังกับผลลัพธ์ในการพัฒนา               | เน้นให้เกิดผลลัพธ์จากการพัฒนา                                |
| พัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการสอน                  | พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย                             |
| เน้นเพียงเพื่อเติมเต็มส่วนบุคคล              | มีจุดมุ่งหมายทั้งตัวบุคคล กลุ่มและระบบ                       |
| พัฒนาเป็นครั้ง ๆ เฉพาะกิจ                    | พัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง                             |
| เป็นโปรแกรมเบี่ยงหัวแตก ไม่มีการจัดการที่ดี  | เป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน                 |
| การสนับสนุนด้านการเงินมีจำกัด                | การสนับสนุนการเงินทั้งจากส่วนกลาง<br>เขตพื้นที่ และสถานศึกษา |

ตาราง 12 (ต่อ)

| เดิม                                     | เปลี่ยนเป็น                                      |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| เน้นการซ่อมเสริมหรือแก้ไข                | เน้นการซ่อมเสริม แก้ไขและความก้าวหน้า            |
| ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร                     | ริเริ่มร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและทีมงาน            |
| เป็นแบบทางการ                            | เป็นทั้งแบบทางการและไม่ทางการ                    |
| เป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว      | เป็นโปรแกรมที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน       |
| พึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก              | มีการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกตามความเหมาะสม |
| คาดคะเนว่าจะได้รับผลกระทบในทางที่ดี      | มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง               |
| จัดตามความเคยชินและประสบการณ์ที่มีมาก่อน | มีการสำรวจในเชิงทฤษฎี                            |
| พัฒนาบทบาท                               | พัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ                         |

## 7.2 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ

การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 5 ประเภท คือ

1. การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (Participants Reaction) เพื่อการปรับปรุง

2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participants Learning) ในความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับ

3. การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Support and Change)

4. การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (Participants Use of New Knowledge and Skills)

5. การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning Outcomes)

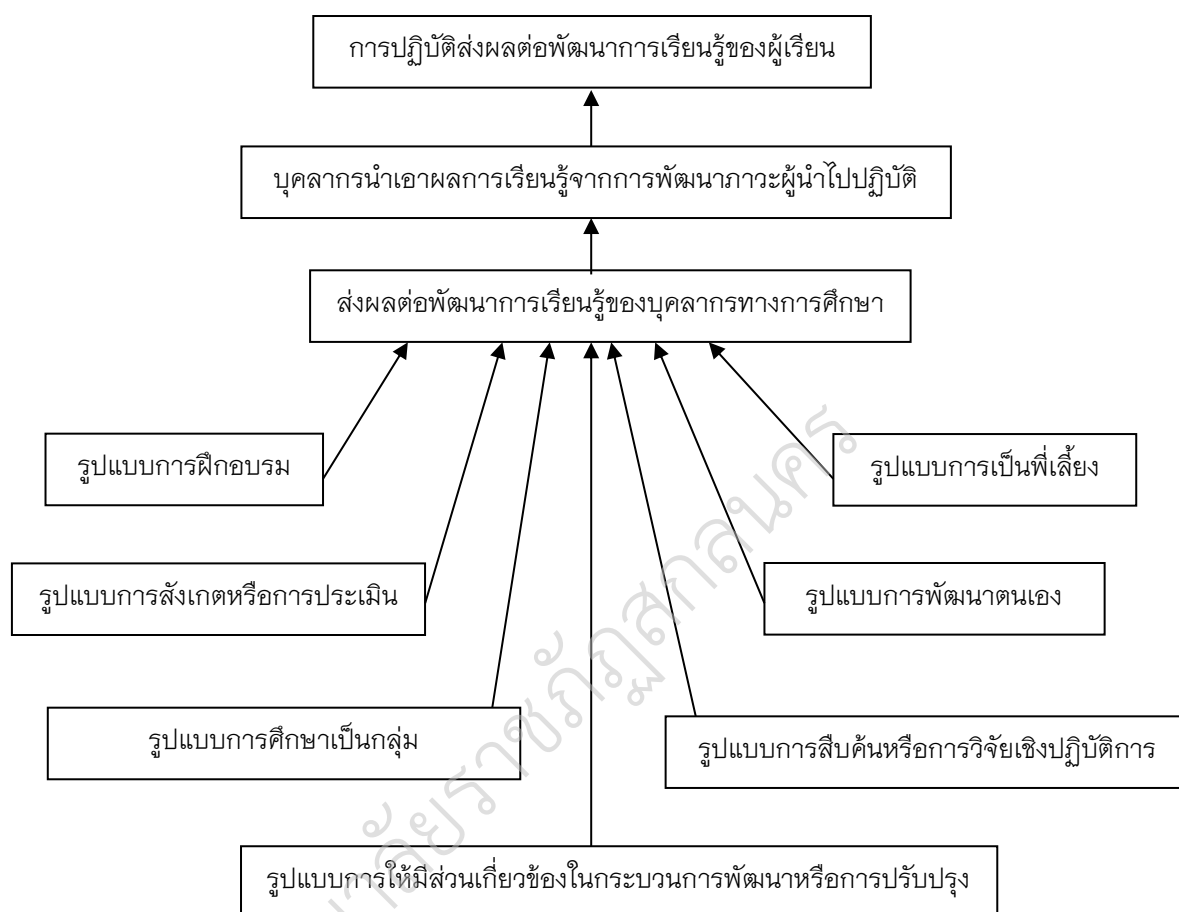


สรุปจากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวข้างต้น นำเสนอเป็นแนวคิดเชิงเหตุผลได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้ได้รับเนื้อหามากขึ้น ให้มีศักยภาพที่สามารถทำการสอนหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีจุดหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้หรือด้านวิชาการ ซึ่งผลการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นมักอยู่ในกรอบของพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

การพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการศึกษานั้นสามารถดำเนินงานได้หลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการฝึกอบรม รูปแบบการสังเกตหรือประเมิน รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาตนเอง และรูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้นโดยอาจใช้รูปแบบหนึ่งหรือหลากหลายรูปแบบ

การดำเนินงานในแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาด้วย ซึ่งการเรียนรู้นี้จะหมายถึงความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับโดยปกติก็มักอยู่ในกรอบของพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยเช่นกัน หรือหากพิจารณาในมิติทักษะทางการบริหารสามประเภท ก็คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย และทักษะเชิงมนโทัศน์ (หมายเหตุ อาจใช้กรอบแนวคิดอื่น เช่น หากพิจารณาจากแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะคาดหวังในเรื่องความสัมพันธ์กันของบุคคลสมรรถนะของผู้ปฏิบัติและคุณค่าของความคิดและความคิดริเริ่ม เป็นต้น หากพิจารณาจากแนวความคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะคาดหวังในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ การใฝ่เรียนรู้ การเกิดตัวแบบภายในตน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคคลอื่น และความเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษาจากการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใด ๆ ควรคำนึงถึงหลักความเป็นไปได้และความสอดคล้องกับบริบทด้วย โดยคาดหวังว่า การบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการศึกษาโดยรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย ซึ่งแน่นอนว่าการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จดังกล่าว ผลจากการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางการศึกษานั้น บุคลากรทางการศึกษาจะต้องนำเอาความรู้และทักษะใหม่ที่ได้รับนั้นไปปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดเชิงเหตุผลดังกล่าว แสดงให้เห็นได้

ดั่งภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 แนวคิดเชิงเหตุผลการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้  
ที่มา: จินตนา ศรีสารคาม (2553, หน้า 15)

การกำหนดแนวคิดเชิงเหตุผลดังกล่าว จะต้องคำนึงถึงลักษณะสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการดังกล่าวข้างต้นด้วย คือ 1) เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย 2) เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และ 3) เป็นกระบวนการเชิงระบบ และคำนึงถึงหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วย คือ 1) เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน 2) เน้นการเปลี่ยนแปลงนั้นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละจุดจากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด ตลอดจนคำนึงถึงการประเมินผลอย่างน้อยใน 5 ประเภทด้วย คือ 1) การประเมินปฏิกริยาจากผู้มีส่วนร่วม 2) การประเมินการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม 3) การประเมินการสนับสนุนและการ

เปลี่ยนแปลงขององค์การ 4) การประเมินการใช้ความรู้และทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม และ 5) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในค่านิยมใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วย ดังนี้ คือ ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผล ซึ่งกันและกันมีการเสริมพลังอำนาจ มุ่งผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร ร่วมมือ เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร วางแผนในระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติ พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้แก้ปัญหาตนเองได้ เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม เน้นเพื่อการปฏิบัติ เน้นให้เกิดผลลัพธ์จากการพัฒนา พัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีจุดหมายทั้งตัวบุคคล กลุ่มและระบบพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เป็น ยุทธศาสตร์เชิงระบบและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน การสนับสนุนการเงินทั้งจากส่วนกลาง เขตพื้นที่และสถานศึกษา เน้นการซ่อมเสริม แก้ไขและความก้าวหน้าริเริ่มร่วมกันทั้งฝ่าย บริหารและทีมงาน เป็นทั้งแบบทางการและไม่ทางการ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน รับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกตามความเหมาะสม มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง มีการสำรวจในเชิงทฤษฎี พัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ วางแผนทั้งระบบ ประเมินระบบและประเมินตนเอง เป็นตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบ ใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลายและใช้ในการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบ

### ตอนที่ 3 บทบาทหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ต้องอาศัยการทำงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่ง เป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้อำนวยการหรือฝ่ายบริหารกับครูผู้ทำหน้าที่สอน เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบทบาทตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมดูแลครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียน เพราะงานในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งในด้านการบริหารงานและงานการสอน นั่นเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหน้าที่หลักเป็นทั้งในฐานะผู้สอนและมีบทบาทเป็นผู้บริหาร ในการทำงานร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีความบทบาทในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำหน้าที่สอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะ

เป็นได้ และเพื่อช่วยเสริมให้บุคคลเหล่านั้นจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงให้แก่นักเรียน จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ ความสนใจเรื่องผู้นำด้านวิชาการสั่งสมมาหลายปีหลายครั้ง เป็นเพราะความสำคัญทางการศึกษาที่ได้รับการพิจารณาให้เป็นเรื่องที่ต้องแข่งขัน อย่างไรก็ตามก็ตามภาวะผู้นำด้านวิชาการ ก็กลายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการศึกษา มากกว่าสองทศวรรษ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นอกจากเป็นผู้นำด้านวิชาการแล้วยังมีอีกหลายภาวะผู้นำที่มีในตัวหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

บทบาทภาวะผู้นำด้านวิชาการระยะแรก (Early Perspectives of Instructional Leadership) จากช่วงทศวรรษที่ 1920 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 บทบาทของผู้นำโรงเรียนในอเมริกา คือ ผู้จัดการ (Administrative manager) ก่อนกลางทศวรรษที่ 1970 การปรับหลักสูตร และการนำหลักสูตรกลางมาใช้ กลายเป็นบทบาทที่โดดเด่นของผู้นำโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มจะแบ่งสัดส่วนสำคัญให้กับเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แทนที่จะเป็นเช่นนั้น งานส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการจัดการ (Hallinger, 1992, p. 201) โดยทั่วไปแล้วผู้คนมักจะคิดกันว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการ เกิดจากความพยายามที่จะให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นการจัดการประเภทการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1970 และให้เป็นที่ยอมรับว่าผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการสอน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนและโรงเรียนด้วย

### 1. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ในการบริหารงานนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถในทุกด้านแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวไม่ได้ ในการตัดสินใจหรือเสนอเกี่ยวกับงานวิชาการหรือเสนอแนะแนวทางให้เลือก โดยผู้บริหารจะเลือกวิธีที่สอดคล้องกับบทบาทและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากคณะกรรมการฝ่ายวิชาการโรงเรียนจะช่วยผู้บริหารดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านการเรียนการสอนแล้ว ผู้บริหารยังจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านจะนำแผนการบริหารงานด้านการเรียนการสอนหรือนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลืองานด้านนี้ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ทำหน้าที่บริหารชั้นต้น รับผิดชอบควบคุมดูแลและนำครูในหมวดของ

ตนให้สามารถแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ในขั้นต้น หน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีรายละเอียด ดังนี้ (จารุภัทร บุญส่ง, 2556, หน้า 75 – 76)

1. เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. เป็นคณะกรรมการฝ่ายบริหารวิชาการ
3. จัดทำโครงสร้าง แผนงาน ปฏิทินปฏิบัติงานของกลุ่มสาระ
4. วิเคราะห์หลักสูตร จัดทำโครงสร้างรายวิชา แผนการเรียนรู้
5. จัดทำข้อสอบ ตรวจสอบข้อสอบให้ตามระเบียบการจัดและ

ประเมินผล

6. กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามหลักสูตร
7. จัดหาสื่อ พัฒนาดูแลห้องปฏิบัติการ ห้องศูนย์สื่อ
8. จัดทำสารสนเทศของกลุ่มสาระ
9. ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระ
10. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นตำแหน่งที่หัวหน้าสถานศึกษาแต่งตั้ง ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะทำหน้าที่ใกล้ชิดกับครูผู้สอนในแต่ละรายวิชาที่ตนรับผิดชอบมากที่สุด มีสิทธิเต็มที่ในการควบคุมดูแลครูผู้สอนให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ

## 2. ขอบข่ายภาระงานที่ต้องปฏิบัติ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีขอบข่ายการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา (จารุภัทร บุญส่ง, 2556, หน้า 78 – 82) ดังนี้

1. กำหนดแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูภายในกลุ่มสาระ โดยจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายภาค หรือรายปีการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
2. สืบหาหนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ ปรับปรุงอุปกรณ์การเรียนการสอน วิธีการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สำคัญสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ
3. ดูแลและควบคุมการเรียนการสอนในกลุ่มสาระที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรสถานศึกษา

4. จัดครูภายในกลุ่มสาระเข้าสอนแทนในกรณีครูประจำสาระภายในกลุ่มไม่สามารถดำเนินการเรียนการสอนได้
5. จัดประชุมครูภายในกลุ่มสาระอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อรับฟังให้คำแนะนำการปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
6. จัดทำข้อสอบวัดผลระหว่างภาคเรียนหรือปลายภาคเรียนให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
7. ประเมินผลการเรียนการสอนภายในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงานและนำเสนอข้อคิดเห็นของครูภายในกลุ่มสาระต่อผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย
8. จัดนิทรรศการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการประจำกลุ่มสาระ เพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดทักษะประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการเนื้อหากลุ่มสาระเพิ่มขึ้น
9. ส่งเสริมครูภายในกลุ่มสาระให้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น
10. ควบคุมดูแลการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนรายสักระนั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการสอบของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน
11. ประเมินผลงานของรายสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงานนำเสนอข้อคิดเห็นของครูในกลุ่มสาระให้ผู้อำนวยการทราบ
12. ตรวจ วิเคราะห์ เสนอแนะ ข้อสอบ ของครูในกลุ่มสาระให้ตรงกับตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้
13. รักษาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการของกลุ่มสาระ
14. เรียกตรวจ ปพ.5 และรวบรวมส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ ภาคเรียนละ 3 ครั้ง ตามปฏิทินปฏิบัติงาน
15. รับผิดชอบในการจัดทำข้อสอบ การวัดและประเมินผล และแบบรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล
16. รวบรวมและจัดทำแผนประเมินผลรายสาระส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการหลังสิ้นสุดภาคเรียน
17. พิจารณาความดีความชอบและเก็บข้อมูลครูในกลุ่มสาระ

18. พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

19. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวด แข่งขันต่าง ๆ)

20. ร่วมวางแผน จัดทำแผน และดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

21. นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

22. เสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้อำนวยการ

### 3. หน้าที่ความรับผิดชอบ

นอกเหนือจากงานสอน และการดูแลควบคุมงานต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีความรับผิดชอบในสถานศึกษาดังนี้

#### 1. งานบุคลากร

1.1 แต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบหน้าที่ในกลุ่มสาระฯ กิจกรรมของกลุ่มสาระฯ และบุคลากรเข้าสอนในวิชา / ชั้นต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบแหล่งการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ สารสนเทศ และแฟ้มงานร่วมกับฝ่ายบุคลากรสรรหาบุคลากรกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 นิเทศครูใหม่เพื่อเข้าทำการสอน

1.3 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระฯ

#### 2. งานพัฒนาหลักสูตร

2.1 เป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ทำหน้าที่นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร

2.2 วิเคราะห์สารสนเทศ ความต้องการของผู้ปกครองในการพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ เพื่อจัดรายวิชาเพิ่มเติมตามจุดเน้นของสถานศึกษา

#### 3. การวางแผนด้านงานวิชาการ

3.1 ร่วมจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการ

3.2 จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี งาน / โครงการ / กิจกรรมกลุ่มสาระฯ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียน

3.3 จัดทำแบบการติดตามงาน และการสรุปการดำเนินงาน / โครงการ / กิจกรรมตามตัวชี้วัด ตามแผนพัฒนาโรงเรียน

#### 4. งานการจัดการเรียนการสอน

4.1 พิจารณาและคัดเลือกหนังสือที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้

4.2 ร่วมกับฝ่ายบุคลากรส่งครูเข้ารับการอบรมตามผลการประเมินการนิเทศการสอน

4.3 ติดตามการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลของครูในกลุ่มสาระฯ

4.4 ร่วมกับฝ่ายวิชาการ ประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ของครูทุกคน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.5 ร่วมเป็นพี่เลี้ยงนิเทศนักศึกษาชั้นปีที่ 5 ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เข้ามาฝึกวิชาชีพครู

4.6 นิเทศการสอนแบบร่วมมือและแบบระบบวงจรคุณภาพ PDCA ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.7 ออกข้อสอบกลางภาคและปลายภาค

4.8 ตรวจสอบความถูกต้องของ Course Outline ก่อนที่จะเผยแพร่

4.9 ร่วมกับคณะกรรมการออกข้อสอบ วิเคราะห์ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของข้อสอบ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.10 ร่วมกับคณะกรรมการวิเคราะห์ข้อสอบ ประเมินผลคุณภาพของข้อสอบ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.11 ตรวจสอบความถูกต้องของคะแนน – ตรวจสอบความถูกต้องของ ปพ.5

4.12 ตรวจสอบบันทึกหลังสอน ด้านความสอดคล้องกับงานวิจัยในชั้นเรียนและตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย ก่อนนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

4.13 จัดทำสรุปนิเทศการสอนและงานวิจัยในชั้นเรียนนำเสนอผู้บริหาร



5. ประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา  
องค์กรอื่น ๆ และครอบครัว

5.1 ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/ สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้กับ  
หน่วยงานต่าง ๆ

5.2 ร่วมกับฝ่ายวิชาการในการจัดทำหลักสูตรสาระท้องถิ่น

5.3 ร่วมจัดกิจกรรมงานวิชาการโดยใช้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม  
สาระฯ

5.4 จัดครูรับผิดชอบควบคุมนักเรียนไปแข่งขันนอกสถานที่

5.5 ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการให้บริการสถานที่  
จัดกิจกรรมการแข่งขันนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

6. อื่น ๆ

6.1 เข้าร่วมประชุมกลุ่มสาระฯ ตามวัน เวลา ที่กำหนด

6.2 รวบรวมข้อมูล และจัดทำสารสนเทศกลุ่มสาระฯ

6.3 ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพภายใน ในการติดตามการประกัน  
คุณภาพภายในโรงเรียนตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

6.4 ร่วมกับฝ่ายมาตรฐานคุณภาพฯ และฝ่ายบริหารจัดการในการ  
จัดทำรายงานการประเมินตนเองและรายงานประจำปีตามมาตรฐานที่ได้รับมอบหมาย

6.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนกำหนด

บทบาทและหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง  
นอกจากมีบทบาทเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว ยังมีภาระงานด้านการสอนและงาน  
ด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายตามนโยบายของสถานศึกษา รวมทั้งการนิเทศ กำกับ  
ติดตามและประเมินผลครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเสนอผลประกอบการพิจารณาความ  
ดีความชอบของประจำปีของครูต่อผู้บริหารสถานศึกษาและการประชุมคณะกรรมการทาง  
วิชาการ รวมทั้งยังเป็นที่ปรึกษานักเรียนในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน จะ  
เห็นได้ว่าภาระงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีมากและมากกว่าครู ผู้สอนและทำให้  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องมีบทบาทในการบริหารตน การบริหารคนและการ  
บริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ ต้อง  
จัดสรรเวลาเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้  
ทางด้านวิชาการและวิชาชีพครู โดยการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงาน  
ทั้งในและต่างประเทศและนำมาพัฒนาตน พัฒนาคนและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

## ตอนที่ 4 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R & D)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R & D) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสมและนิยมแพร่หลายแม้มหาวิทยาลัยระดับโลก (Stanford university) และมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งเพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การไม่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางานโดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการเหตุผล หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดี และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป ธเนศ ขำเกิด (2550, หน้า 151) และวชิระ อินทร์อุดม (2550, หน้า 167) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงพัฒนากับการวิจัยและพัฒนา (Development and Research & Research and Development) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มีการจัดกระทำใด ๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการวิจัยและการพัฒนาเป็น การวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นหาแนวคิด แนวทางวิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร กระบวนการในการพัฒนางาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการต้องการทราบว่าปัญหาคืออะไร ขั้นตอนการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรม มาแก้ปัญหา และขั้นตอนการทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมที่ถูกลเลือก

มีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ดังเช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2548, หน้า 98 – 99) กล่าวว่า ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การวิจัยและพัฒนา มีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมากในทุกวงการ นักธุรกิจและอุตสาหกรรมตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่หันมาใช้

นักวิทยาศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ มาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัท และอุตสาหกรรม บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้วยังก่อให้เกิดเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นอีกด้วย สิ่งเหล่านั้นมีบทบาทโดยตรงต่อการปฏิวัติโลกทั้งโลกสู่ความเป็นสังคมโลก (Globalization) และการเป็นสังคมยุคข่าวสาร (Information Age) ของโลกอย่างรวดเร็ว ในวงการอื่นและในกิจกรรมอื่น ๆ ของสังคมแทบทุกสาขาต่างก็ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา (R&D) กันอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดความก้าวหน้า เกิดวิธีการแนวคิด แนวปฏิบัติ เทคนิค ระบบ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่

มูลเหตุสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา คือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูง ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีจัดกระทำได้มากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) นั้น เป็นวิธีที่สำคัญอีกวิธีหนึ่ง ที่มีกระบวนการเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ ก่อนนำออกประยุกต์ใช้ หรือเผยแพร่

นอกจากนี้นักประเมินการศึกษา คือ สุปัทร์ พิบูลย์ (2548, หน้า 69 – 70) กล่าวว่า การวิจัยพัฒนา (Research and Development) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแก้ปัญหา (Process) หรือพัฒนางานของผู้บริหารเพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรม ซึ่งมี 2 แบบ คือ

1. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาสื่อ (Material) ที่เป็นรูปธรรม เช่น จรวด เครื่องมือวัด
2. สร้างนวัตกรรมด้านการพัฒนาวิธีการ (Method Process) เช่น ทฤษฎีใหม่ โมเดลใหม่

วิโรจน์ สารรัตน์ (2549, หน้า 56) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (Product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพและเมื่อทดลองใช้แล้วผลผลิตนั้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการ

นำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้น นิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi – Experimental Desing)

การประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมได้ใช้การวิจัยและพัฒนากันอย่างแพร่หลาย นิยมใช้กันมากในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product desing) ในเรื่องการตลาด การผลิตและกระบวนการการผลิตของโรงงาน ในการเพิ่มรายได้และลดต้นทุนขยายตลาด (Increase market – share) การคิดวิธีการรักษาระดับกำไร การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่และการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำออกสู่ตลาด

### 1. ความหมายและความสำคัญการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) ที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่น ๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาแม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษา มีช่องทางระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำเอาไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

## 2. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

ลักษณะของการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้  
(องอาจ นัยพัฒน์, 2554, หน้า 232 – 234)

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญ คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจให้อยู่ในรูปแบบ (prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำนวนของผู้ใช้ และสังคม การวิจัยและพัฒนาสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชา บางสาขาวิชาอาจเน้นสร้างสรรค์ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ การวิจัยพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง “อย่างเป็นระบบ” คือ การดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้อง กลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ ส่วน “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง ค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการแสวงหาความรู้ หรือความเข้าใจใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลผลิตขั้นสุดท้ายของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ การบริการแบบใหม่ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม โดยทั่วไปขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร

4. ใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยมและประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรมและการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย คือ เพื่อให้มีทั้ง “ความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่น” ที่เป็นลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำให้ได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้หรือสังคม

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการและการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งานหรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหา

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจมีคุณค่า (value) และมูลค่า (worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำการกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตรและพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศและนานาชาติได้

### 3. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยแต่ละประเภท และดำเนินการตามวิธีการวิจัยอย่างละเอียดเป็นขั้นตอน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยนำเสนอ ดังนี้

องอาจ นัยวัฒน์ (2554, หน้า 265 – 275) ได้เสนอขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจการออกแบบวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา กำหนดหัวข้อการวิจัย แล้วนำไปสู่นวัตกรรมในรูปผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ที่สามารถใช้พัฒนาและแก้ไขปัญหาใด ๆ ได้จริง โดยมุ่งเน้นการสืบหาคำตอบว่าความรู้ใหม่ที่นำไปศึกษาวิจัยในเชิงประยุกต์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรม สามารถ

นำไปพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในสภาพจริงได้หรือไม่ เพียงใดและในการวิจัยและพัฒนานั้นนักวิจัยควรตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาอย่างยิ่งเพื่อให้ตัดสินใจออกแบบและแสวงหาความรู้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 สืบค้นและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อสืบค้นหาข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อสรุปซึ่งสถานการณ์ระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาให้มีสถานะที่ดีขึ้นกว่าเดิมคืออะไร มีความต้องการจำเป็นต่อการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาปัญหานั้นให้ลดลงตามการรับรู้ของบุคคลกลุ่มใด มีสาเหตุมาจากสิ่งใด มีผลกระทบต่อบุคคลกลุ่มใด และมีปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางการแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาปัญหานั้นอย่างไรบ้าง ซึ่งต้องวิเคราะห์มาจากข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปจำนวน ตัวเลขและไม่ใช่ตัวเลขเพื่อสะท้อนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้นักวิจัยเข้าถึงธรรมชาติของปัญหาที่ต้นตอของการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างแท้จริงและส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด สำหรับการนำไปเป็นหลักฐานอ้างอิงหรือเปรียบเทียบผลในระยะสุดท้ายหลังการนำนวัตกรรมการพัฒนาไปใช้แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา ในการตั้งเป้าหมายนี้นักวิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายทั้งด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน และมีการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานและตัวบ่งชี้ประกอบอย่างชัดเจน และเมื่อตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้วต้องวางแผนดำเนินการวิจัยและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนาโดยอาศัยสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ โดยดำเนินการในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทบทวนและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี หลักการ หรือผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธวิธีหรือแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
2. กำหนดแนวทางดำเนินการแบบต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มให้ผลดีจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยในอดีตช่วยชี้แนะในการกำหนดแนวทาง
3. จัดลำดับความเป็นไปได้ของแนวทางเลือกแบบต่าง ๆ ที่ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือใช้พัฒนาการดำเนินงานใด ๆ โดยพิจารณาเฉพาะแนวทางที่มุ่งเน้นแก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการทำงานได้จริง

4. แจกแจงรายการวัสดุอุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณใช้จ่าย และระยะเวลาที่จำเป็นต้องใช้หรือจัดหาเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแนวทางที่เลือกมาใช้ ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำปฏิทินการทำการกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการแสวงหาความรู้

5. เลือกแบบการวิจัยและพัฒนาสำหรับใช้แสวงหาความรู้ความจริงว่าแนวทางที่นำมาใช้ในการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาการดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ควรระบุเหตุผลเชิงหลักการ (Rationale) อย่างชัดเจนว่าทำไมจึงจำเป็นต้องออกแบบการวิจัยและพัฒนาโดยใช้วิธีการผสมผสานวิธีการ จากนั้นระบุเกณฑ์ที่ใช้ผสมผสานวิธีการวิจัยหรือการรวบรวมข้อมูลหลักฐานให้ชัดเจนว่ายึดตามลำดับเวลา ความสำคัญหรือเกณฑ์อื่น ๆ ให้ชัดเจน

5.2 ควรเลือกแบบผสมผสานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย นักวิจัยควรตัดสินใจเลือกแบบผสมผสานวิธีการที่ช่วยให้สามารถดำเนินการแสวงหาความรู้ความจริงจนกระทั่งได้คำตอบของคำถามที่วิจัยบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

5.3 ควรเลือกแบบผสมผสานวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง กล่าวคือ มีลักษณะซับซ้อนมากเกินไป รวมทั้งประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินการ และนักวิจัยจะต้องตระหนักเสมอว่าแบบการวิจัยและพัฒนาที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบที่สลับซับซ้อนเกินไป หากแต่เป็นวิธีการที่ซับซ้อนน้อยและง่ายต่อการปฏิบัติในสภาพจริง

5.4 ควรกำหนดคำถามการวิจัยให้สอดคล้องกับฐานคติตามกระบวนการที่รองรับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้ นักวิจัยจะต้องกำหนดประเด็นคำถามการวิจัยไว้ก่อนลงมือดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณในระยะแรก ในขณะที่จะปล่อยให้ประเด็นคำถามการวิจัยเผยออกมาเองจากสนามการวิจัยระหว่างลงมือดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะหลัง

5.5 ควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้ในการออกแบบแสวงหาความรู้ ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่เป็นตัวเลขด้วยวิธีการสถิติแยกออกจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลขด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แต่ถ้าเลือกใช้แบบเปลี่ยนรูปหรือแบบซ้อนกันจะต้องทำการวิเคราะห์พร้อมกัน



ขั้นตอนที่ 4 ออกแบบและสร้างต้นแบบการวิจัยและพัฒนา เป็นกิจกรรมสำคัญของการออกแบบการวิจัยและพัฒนาขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิถีพิถันเพื่อให้ต้นแบบหรือระบบการพัฒนาเบื้องต้นที่เป็นผลจากการออกแบบและสร้างขึ้นมีคุณภาพสำหรับนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหารวมทั้งการพัฒนาการทำงานใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ปกติ ขั้นตอนในการออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย และหรือคำถามการวิจัย การออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาใด ๆ นักวิจัยจะต้องเริ่มต้นจากการพิจารณาเชิงวิเคราะห์ว่าความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จุดมุ่งหมายและคำถามของการวิจัย คืออะไร มีสาระสำคัญมุ่งเน้นในประเด็นใดบ้าง

2. ระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนา การระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาสามารถจำแนกพิจารณาโดยใช้ส่วนประกอบหลักจากการวิเคราะห์เชิงระบบเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ดังนี้

2.1 ต้นแบบที่เน้นปัจจัยต้นเหตุ

2.2 ต้นแบบที่เน้นกระบวนการ

2.3 ต้นแบบที่เน้นผลผลิต / ผลลัพธ์

2.4 ต้นแบบที่เน้นความคงทนของผลผลิต / ผลลัพธ์

3. กำหนดขอบข่ายของผู้ใช้นอกจากระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาแล้ว จะต้องกำหนดขอบข่ายของผู้ที่คาดว่าจะนำต้นแบบไปใช้ประโยชน์โดยตรงก็คือใครหรือประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดบ้าง มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางและใช้ระยะเวลาดำเนินการยาวนานเพียงใด

4. การกำหนดส่วนประกอบของต้นแบบ เป็นการกำหนดส่วนประกอบเชิงโครงสร้างต่าง ๆ ของต้นแบบการพัฒนาว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญใดบ้างที่สามารถรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีสิ่งใดบ้างที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรมที่มีลักษณะปรากฏให้รับรู้ด้วยประสาทสัมผัส ส่วนที่เป็นนามธรรมไม่สามารถรับรู้ผ่านทางสัมผัสได้โดยตรง ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจและกำหนดให้ชัดเจน

5. อธิบายลักษณะเด่นของต้นแบบการพัฒนาเป็นการอธิบายให้กลุ่มผู้ใช้และผู้สนใจต้นแบบการพัฒนาทราบและเข้าใจว่าต้นแบบการพัฒนาที่ออกแบบ

และสร้างขึ้นมีคุณสมบัติหรือลักษณะเด่นที่ให้แนวทางปฏิบัติแบบใหม่หรือเสนอเทคนิควิธีการใหม่อะไรบ้างสำหรับนำไปใช้ในการแก้ไขป้องกันและพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้

6. ระบุลักษณะและเงื่อนไขในการนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้ การระบุลักษณะและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการนำต้นแบบการพัฒนาสามารถนำไปใช้จริงและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

7. ดำเนินการสร้างต้นแบบการพัฒนา ในการสร้างต้นแบบการพัฒนาจะดำเนินการภายหลังจากได้ออกแบบต้นแบบการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพราะว่าเป็นการสร้างต้นแบบการพัฒนาตามที่ได้ออกแบบไว้อย่างดีแล้ว จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแทรกซ้อน ข้อบกพร่องหรือความคลาดเคลื่อนใด ๆ ขึ้นในการสร้างต้นแบบ โดยยึดถือเป็นหลักการและวิธีการปฏิบัติอย่างเข้มงวด

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา หลังจากออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาแล้ว จะต้องนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้และประเมินคุณภาพเบื้องต้น ว่าต้นแบบที่ออกแบบและสร้างขึ้นสามารถปรับปรุง แก้ไข หรือป้องกันปัญหา และการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำปัญหาในการปฏิบัติงานลดน้อยลงหรือหายไปหรือไม่อย่างไร ดังรายละเอียด

1. การดำเนินการในระยะนำร่อง นำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้ในสภาพจริงแล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุง แก้ไขหรือป้องกันปัญหาได้ผลจริงหรือไม่และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดมาน้อยเพียงใดซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 วัดค่าตัวแปรก่อนนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้

1.2 ทดลองใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างขนาดเล็ก ๆ

ซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษาวิจัย

1.3 วัดค่าตัวแปรภายหลังใช้ต้นแบบการพัฒนาแก้ไข หรือป้องกันปัญหา

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลขั้นเบื้องต้นและปรับปรุงคุณภาพของต้นแบบการพัฒนาโดยอาศัยผลของการวิเคราะห์เป็นแนวทางในการปรับปรุง

1.5 ทดลองหาประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละส่วนของต้นแบบการพัฒนา

2. การดำเนินการในระยะสุดท้าย หรือเป็นขั้นตอนที่เรียกกันว่า “การทดสอบในภาคสนาม” เป็นการนำต้นแบบในการพัฒนาที่นักวิจัยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ในวงกว้างตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ แล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่โดยการกระทำ ดังนี้

2.1 เลือกตัวอย่างขนาดกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ออกแบบเลือกแบบการทดลอง

2.3 วัดค่าตัวแปร

2.4 ใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างในกลุ่มที่เข้ารับการ

ทดลอง

2.5 วัดค่าปัญหา ข้อบกพร่องหรือภาพลักษณ์ที่สนใจภายหลัง  
ใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างการทดลองในกลุ่มการทำวิจัยต่าง ๆ

2.6 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าตัวแปรที่สนใจด้วยวิธีการทาง

สถิติ

2.7 ปรับปรุงต้นแบบการพัฒนาในประเด็นต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ  
เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุง แล้วเขียน  
คู่มืออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง เป็นการ  
นำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดีแล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่  
กลุ่มผู้ใช้ในวงกว้าง ซึ่งจะต้องพิถีพิถันในการควบคุมและบริหารจัดการ กระบวนการผลิต  
และการเผยแพร่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา  
การประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ ของแบบการวิจัยและพัฒนาที่ได้ดำเนินการออกแบบตั้งแต่  
ขั้นตอนที่ 1

จากการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการวิจัยและพัฒนาที่นักวิชาการได้กล่าว  
ข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้  
ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการบริการที่มีขั้นตอนการดำเนินการ  
อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสามารถประยุกต์ความรู้ความเข้าใจจากการค้นคว้าและ  
เสาะแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงพัฒนาให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

และเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R & D) ดำเนินการเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ บทบาท ภาวะผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำครู และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หลังจากนั้นสร้างแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ทำการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และทำการตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำเสนอแนะมาปรับปรุง ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้ว่า การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 หมายถึง กลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพของ

ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education Product) การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ดำเนินการเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Anlysis) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ บทบาทภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview) นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถาม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และทำการตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและการจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และคู่มือการพัฒนาภาวะ

ผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง และแบบทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง สรุปผลและยืนยันรูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปทดลองใช้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มทดลอง ขั้นตอนที่ 2 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ แล้วนำแนวทางนั้นสู่การทดลองปฏิบัติเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมีการสรุปและพัฒนางาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

#### ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ บทบาทภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth

Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview) นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ขั้นที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และทำการตรวจสอบร่างรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน และขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและการจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา

ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 7 ด้าน โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง



และทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเครื่องมือการวิจัย ปรับปรุงตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สรุปผลนำเสนอและยืนยันรูปแบบ

### **ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ขั้นที่ 1 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนมุกดาลัย จำนวน 8 คน โรงเรียนธาตุนายรายณ์วิทยา จำนวน 8 คน และโรงเรียนนาหว้าพิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์” จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน

ขั้นที่ 2 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุป เขียนรายงานการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ฉบับสมบูรณ์

#### **ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย**

การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนา ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ดังนี้

### 1.1 เนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย มีดังนี้

#### 1.1.1 ภาวะผู้นำและบทบาทภาวะผู้นำ

#### 1.1.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

#### 1.1.3 การพัฒนาหลักสูตร

#### 1.1.4 การจัดการเรียนรู้

#### 1.1.5 รูปแบบและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

#### 1.1.6 การวิจัยและพัฒนา

### 1.2 นำผลจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ

ที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในเบื้องต้น นำไปสู่การหา องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำไปสู่การการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อได้ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยมีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูง 1 คน อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มี ประสบการณ์ทางด้านการสอนไม่ต่ำกว่า 10 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่ง ทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการ โรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ที่มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทาง การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ตามตัว (Unstructured Interview) กล่าวคือ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามหลักไว้ส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองสามารถตั้งคำถามขึ้นในระหว่างการทำรายการ

สัมภาษณ์ ทั้งนี้ประเด็นคำถามหลักได้ผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนการสัมภาษณ์จริงในภาคสนาม ซึ่งมีประเด็นเนื้อหาในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกฝนด้วยตนเอง 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม

3. นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสังเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายชื่อดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. นางสาววิจิตรา ไชยวงศ์ดัด ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3. นายศิริศักดิ์ หาดทรายกาญจน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4. นายพิสิทธิ์ จันทรเนตร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

5. นายศิริชัย ไตรยราช ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม

6. นางสาวสุภาวดี นิลเพชร ครูชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

7. นางยีนยอม จันทรเกษม ครูชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอสว่างนคร จังหวัดนครพนม

8. นางมะลิ หาธรรม ครูชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา อำเภอสว่างนคร จังหวัดนครพนม

### ชั้นที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

การวิจัยในชั้นนี้ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบสภาพปฏิบัติและสภาพที่ควรจะเป็น ความต้องการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการสำรวจเชิงวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2561 ซึ่งแบ่งเป็นในพื้นที่ศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร จำนวน 45 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 360 คน ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม จำนวน 51 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 408 คน และในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 30 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 240 คน รวมทั้งสิ้น 126 โรงเรียน และมีจำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 1,008 คน รายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนประชากรของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11

| จังหวัด  | จำนวนโรงเรียน | จำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระฯ |
|----------|---------------|------------------------|
| สกลนคร   | 45            | 360                    |
| นครพนม   | 51            | 408                    |
| มุกดาหาร | 30            | 240                    |
| รวม      | 126           | 1,008                  |

## 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

### 1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ คือ หัวหน้า

กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่ศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2561  
จำนวน 360 คน (จากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครชีและมอร์แกน) จาก 45 โรงเรียน ได้มา  
โดยการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) แยกเป็นในพื้นที่ศึกษาธิการจังหวัด  
สกลนคร 13 โรงเรียน จำนวน 104 คน ในพื้นที่ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม 14 โรงเรียน  
จำนวน 112 คน และในพื้นที่ศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร 18 โรงเรียน จำนวน 144 คน  
รวมทั้งสิ้น จำนวน 360 คน รายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| จังหวัด  | จำนวนโรงเรียน | จำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระ |
|----------|---------------|-----------------------|
| สกลนคร   | 13            | 104                   |
| นครพนม   | 14            | 112                   |
| มุกดาหาร | 18            | 144                   |
| รวม      | 45            | 360                   |

### 1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปี 2561 จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน ได้แก่ โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์” ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม และโรงเรียนมุกดาสัย ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียน

การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มีการปฏิบัติหรือแสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อสร้างเป็นข้อคำถาม

2.1.2 สร้างคำถามของแต่ละตัวแปร ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและสอดคล้องกับนิยามศัพท์

2.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.1.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสอนไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน ศิษยานุศิษย์ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูหัวหน้า

กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน เพื่อพิจารณาหาค่า  
ความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC: Index Of Congruence)

ผู้เชี่ยวชาญ มีรายชื่อดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ดร.ลลิตา ซาเรืองเดช คีษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3. ดร.วิเชียร อุล่าห์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านข่าวิทยา อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

4. นางสาวสุภาวดี นิลเพชร ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

5. นางอินยอมน จันทระเกษม ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

2.1.5 ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นผู้วิจัยนำ  
มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) ในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่ม  
ตัวอย่าง จำนวน 3 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 24 คน คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แล้วนำมาวิเคราะห์หา  
คุณภาพ ดังนี้

2.1.5.1 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยวิธี  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรายรวมในแต่ละด้าน  
(Item total Correlation Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 87) โดยเลือกข้อที่มี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไว้ใช้ (มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไป) ซึ่งแต่ละข้อมี  
ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.43 – 0.83

2.1.5.2 หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์  
แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 96)  
มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

2.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้  
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 2.2 แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบประเมินที่ใช้เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 ฉบับ คือ แบบประเมินสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา แบบประเมินสำหรับประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้ารับการพัฒนา และแบบประเมินสำหรับนักเรียน แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินที่พัฒนาขึ้นเป็นแบบประมาณค่าพฤติกรรมภาวะผู้นำได้กำหนดคะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| ระดับการปฏิบัติมากที่สุด  | ให้คะแนน 5 คะแนน |
| ระดับการปฏิบัติมาก        | ให้คะแนน 4 คะแนน |
| ระดับการปฏิบัติปานกลาง    | ให้คะแนน 3 คะแนน |
| ระดับการปฏิบัติน้อย       | ให้คะแนน 2 คะแนน |
| ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด | ให้คะแนน 1 คะแนน |

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ กำหนดไว้ดังนี้

|             |                                             |
|-------------|---------------------------------------------|
| 4.51 – 5.00 | หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 3.51 – 4.50 | หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| 2.51 – 3.50 | หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.51 – 2.50 | หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00 – 1.50 | หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การหาร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้สูตร ดังนี้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547, หน้า 78)

เกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ ตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไป

$$\text{ร้อยละความก้าวหน้า} = \frac{\bar{X}_2 - \bar{X}_1}{\text{คะแนนเต็ม}} \times 100$$



เมื่อ  $\bar{X}_1$  แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ก่อนการพัฒนา

เมื่อ  $\bar{X}_2$  แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
หลังการพัฒนา

ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ในการร่างและพัฒนารูปแบบนี้ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล  
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ  
การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบ  
การพัฒนาและพัฒนารูปแบบ หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับความ  
คิดเห็นเพิ่มเติมในการสร้างรูปแบบ

ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบดังนี้

1. นำประเด็นที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 9 คน เกี่ยวกับ  
รูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสรุปประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นดำเนินการสร้างรูปแบบพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการ  
สอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและจัดทำคู่มือการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ทั้ง 7 ด้าน พร้อมทั้งคู่มือการใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีการจัดเรียงลำดับ

ของคู่มือเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนา โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา รายละเอียดของรูปแบบ การจัดกิจกรรมพัฒนา

3. จัดทำองค์ประกอบ รายละเอียดของรูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนา

4. จัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน 7 ชุด และคู่มือการใช้จำนวน 1 เล่ม การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 คือ จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ทำการสังเคราะห์การดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมของรูปแบบ หลังจากนั้นนำข้อคิดเห็นและข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับรูปแบบนำไปสร้างรูปแบบและจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และคู่มือการใช้รูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำการตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบ เนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนาอีกครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางด้านการสอนไม่ต่ำกว่า 5 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน ศิษษาธิการภาค จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน และครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยืนยันรูปแบบ มีรายชื่อ ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. นางธรรมพร แข็งกลีการ รองศึกษาธิการภาค 13 ปฏิบัติหน้าที่  
ศึกษาธิการภาค 11

5. นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนม  
วิทยาคม สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

6. ว่าที่พันตรี ดร.วิเชียร อุส่าห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม  
สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

7. ดร.เอกชัย บุตรแสนคม ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุพนมวิทยาคม  
สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

8. ดร.พงษ์สวัสดิ์ สายกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

9. ดร.รุ่งนภา พรหมภักดี ครู โรงเรียนนิคมน้ำอุ่นเจริญวิทยา  
สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้สร้างเอกสารเพื่อ  
เป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนมุกดาฬาย จำนวน 8 คน  
โรงเรียนธาตุพนมวิทยาคม จำนวน 8 คน โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชา  
นุเคราะห์” จำนวน 8 คน สำหรับการออกแบบการทดลองได้กำหนดเป็นแบบกลุ่มเดียว

(One – group Pretest – Posttest Design) การดำเนินการทดลองและขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. อบรมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1.1 กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ เป็นการแนะนำตัว ทำความรู้จักกันระหว่างผู้วิจัยกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นกลุ่มทดลอง เพื่อให้เกิดความสนุกสนานและเป็นกัลยามิตร เพื่อให้กล้าที่จะอภิปรายและเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 3 โรงเรียน จำนวน 24 คน ดังนี้

1.1.1 โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา

1.1.2 โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์”

1.1.3 โรงเรียนมุกดาลัย

1.2 กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ทำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน

1.3 กลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ใช้เวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนของกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1.3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสาร การศึกษาคู่มือ จัดกิจกรรม การระดมสมอง โดยแบ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มทดลองออกเป็นกลุ่มย่อยและสนทนากลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำเสนอผลการระดมสมองทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม

1.3.2 ขั้นเสนอตัวแบบ เป็นขั้นการนำเสนอตัวแบบ การนำเสนอตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3.3 ขั้นการเสนอแนะและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นของการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ หลังจากท้อภิปราย

ร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3.4 ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นขั้นของการให้ความรู้และการฝึก  
สร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ฝึกปฏิบัติจริงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นรายสัปดาห์ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง  
ครึ่งละ 6 ชั่วโมง เป็นเวลา 4 สัปดาห์ รวม 24 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรม  
เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

3. ศึกษาดูงาน เป็นการไปศึกษาดูงานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น  
หลังจากทำกิจกรรมครบทั้ง 6 ครั้ง นำคณะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 24 คน  
ไปศึกษาดูงาน เพื่อดูภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ใช้เวลา 1 วัน หลังจากนั้นร่วมกันประชุมสัมมนาในประเด็นที่ได้ไปศึกษาดูงาน มีการสรุป  
ประเด็นที่สำคัญที่ได้จากการศึกษาดูงาน

4. ติดตามผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ  
เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการปฏิบัติการ  
1 สัปดาห์ โดยทำการประเมินและแบบสัมภาษณ์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังสิ้นสุด 1 สัปดาห์  
หลังการทดลอง

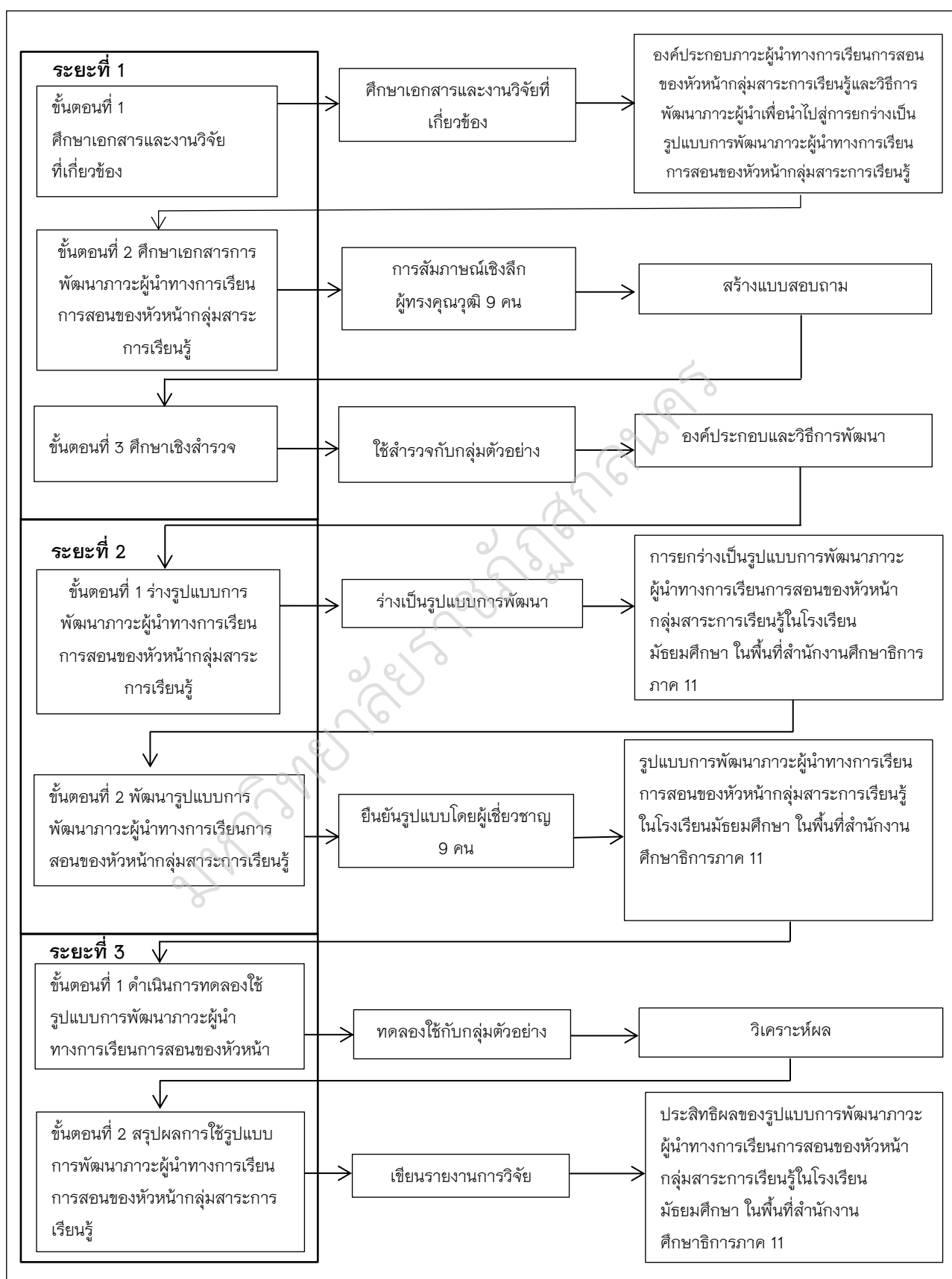
สรุปผลการดำเนินกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จาก  
กลุ่มทดลอง นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 เล่ม ให้มี  
ความถูกต้องและสมบูรณ์ตามความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ยืนยันรูปแบบ  
และคู่มืออีกครั้งโดยผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม นำรูปแบบการพัฒนาที่ปรับปรุง แก้ไข รูปแบบ  
และคู่มือไปใช้ทดลองใช้ในโรงเรียนมัศึกษากับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน  
3 โรงเรียน คือ โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา จำนวน 8 คน โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม

“ธาตุประสิทธิ์ประชาชนเคราะห์” จำนวน 8 คน โรงเรียนมุกดาลัย จำนวน 8 คน ดำเนินการทดลองและขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 ระยะ

ขั้นที่ 2 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับสมบูรณ์พร้อมที่จะเผยแพร่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ในขั้นที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 7 แสดงดัง

ภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 3) หาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11



**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

**1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบสำคัญของ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ  
ดังตาราง 15

ตาราง 15 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

| ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา |                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบหลัก                                                                   | องค์ประกอบรอง                                                                                                                                                                                      |
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้                                  | 1) ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้<br>2) ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้<br>3) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                                                                  |
| 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา                                            | 1) กำหนดโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ<br>2) เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ<br>สถานศึกษา<br>3) การประเมินแผน ประเมินความต้องการ<br>และความจำเป็นของสถานศึกษา<br>4) นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ |

ตาราง 15 (ต่อ)

| องค์ประกอบหลัก                                | องค์ประกอบรอง                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้       | 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการ<br>2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากรและการประเมิน<br>3) การบริหารหลักสูตรและการสอน<br>4) การกำกับติดตามการใช้หลักสูตร |
| 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                | 1) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้<br>2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์<br>3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง                                                        |
| 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ<br>2) การฝึกปฏิบัติจริง<br>3) การศึกษาดูงาน<br>4) การสร้างประสบการณ์<br>5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม                                                   |
| 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ               | 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<br>2) มนุษย์สัมพันธ์<br>3) มีวิสัยทัศน์<br>4) มีความสามารถในการตัดสินใจ                                                                              |
| 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา                   | 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน<br>2) การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล<br>3) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน<br>4) ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง     |

จากตาราง 15 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทาง  
การเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย  
7 องค์ประกอบหลัก 27 องค์ประกอบรอง

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้วิธีการพัฒนา  
5 วิธี ดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การศึกษาดูงาน
4. การฝึกฝนด้วยตนเอง
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม

## 2. ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อรับฟังความคิดเห็น  
เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่  
สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และข้อคิดอื่น ๆ สามารถสรุปประเด็น ได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทาง  
การเรียนรู้ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่  
สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอและมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขภาษา  
และเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนรู้ของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยนำเสนอ  
รายละเอียดของการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบที่ได้มาซึ่งประกอบด้วยหลักใหญ่ ๆ ควรมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบรองของการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนให้มีความชัดเจน และองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องครอบคลุมด้านความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 15 กรกฎาคม 2562)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและถือว่ามีความเหมาะสม แต่ควรปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบหลักให้เข้ากับหัวข้อการวิจัย ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) การพัฒนาการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 16 กรกฎาคม 2562)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ได้วิเคราะห์มา แต่ควรมีการเพิ่มองค์ประกอบรองบางตัวให้มีความชัดเจน เช่น องค์ประกอบของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรเพิ่มโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ ควรกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 17 กรกฎาคม 2562)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้งหมดซึ่งในส่วนของการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบรองใหม่ องค์ประกอบรองบางตัวควรปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบรองเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรรวมองค์ประกอบรองบางตัวเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความกระชับ ควรตัดองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องออก...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 18 กรกฎาคม 2562)

“...องค์ประกอบที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสมทั้ง 7 องค์ประกอบ ควรปรับบางองค์ประกอบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา ควรเอามาตรฐานการเรียนรู้มาเกี่ยวข้องด้วย ควรมีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ให้ได้มาตรฐาน สามารถส่งเสริมทักษะการคิดในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียนลงไปด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 19 กรกฎาคม 2562)

“...ทั้ง 7 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม แต่ต้องมีการเพิ่มเติมในส่วน ขององค์ประกอบรอง คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องมีการประเมิน ความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา และต้องระบุให้ชัดเจน ต้องปรับเปลี่ยนชื่อ องค์ประกอบรองเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเกิดความสมบูรณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 22 กรกฎาคม 2562)

“...ทุกองค์ประกอบที่ได้ มีความเหมาะสม แต่ควรเพิ่มเติมดังนี้ องค์ประกอบการพัฒนาการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรเพิ่มองค์ประกอบรอง การมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนองค์ประกอบรอง การมีความสามารถในการตัดสินใจ อยากให้แยกองค์ประกอบให้ชัดเจน อยากให้เพิ่มสมรรถนะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เข้าไปด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 23 กรกฎาคม 2562)

“...ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แต่ต้องมีการเพิ่มเติม ปรับลดและ เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบบางตัวทั้ง 7 องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 24 กรกฎาคม 2562)

“...ในฐานะเป็นครูผู้สอนดิฉันเห็นด้วยกับทุกองค์ประกอบที่ได้มา  
ในส่วนของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลควรเพิ่มการนำ  
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ เพิ่มการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด  
และการจัดการเรียนรู้แบบ e – learning เข้าไปด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 25 กรกฎาคม 2562)

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ  
ภาค 11 ปรากฏผลตามตาราง 16

ตาราง 16 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เพิ่มเติม  
โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

| ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา |                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบหลัก                                                                   | องค์ประกอบรอง                                                                                                                                                                                      |
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และ<br>เป้าหมายการเรียนรู้                                  | 1) ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้<br>2) ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้<br>3) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                                                                  |
| 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา                                            | 1) กำหนดโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ<br>2) เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษา<br>3) การประเมินแผน ประเมินความต้องการ<br>และความจำเป็นของสถานศึกษา<br>4) นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ |

ตาราง 16 (ต่อ)

| องค์ประกอบหลัก                                | องค์ประกอบรอง                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้       | 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการ<br>2) ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากรและการประเมิน<br>3) การบริหารหลักสูตรและการสอน<br>4) การกำกับติดตามการใช้หลักสูตร |
| 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                | 1) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้<br>2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์<br>3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง                                                         |
| 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ<br>2) การฝึกปฏิบัติจริง<br>3) การศึกษาดูงาน<br>4) การสร้างประสบการณ์<br>5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม                                                    |
| 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ               | 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<br>2) มนุษยสัมพันธ์<br>3) มีวิสัยทัศน์<br>4) มีความสามารถในการตัดสินใจ                                                                                |
| 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา                   | 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน<br>2) การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล<br>3) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน<br>4) ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง      |

จากตาราง 16 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบหลัก และ 27 องค์ประกอบรอง

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้วิธีการพัฒนาเพิ่มเติม 2 วิธี คือ

2.1 การนิเทศ ติดตาม

2.2 การศึกษาดูงาน

3. การสังเคราะห์ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังตาราง 17

ตาราง 17 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบรองภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบหลัก                                                                   | องค์ประกอบรอง                                                                                                                                                                              |
| 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                      | 1) ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้<br>2) ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้<br>3) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                                                          |
| 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                | 1) กำหนดโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ<br>2) เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา<br>3) การประเมินแผน ประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา<br>4) นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ |



ตาราง 17 (ต่อ)

| องค์ประกอบหลัก                                | องค์ประกอบรอง                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้       | 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการ<br>2) ความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากรและการประเมิน<br>3) การบริหารหลักสูตรและการสอน<br>4) การกำกับติดตามการใช้หลักสูตร |
| 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                | 1) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้<br>2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์<br>3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง                                                         |
| 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ<br>2) การฝึกปฏิบัติจริง<br>3) การศึกษาดูงาน<br>4) การสร้างประสบการณ์<br>5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม                                                    |
| 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ               | 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<br>2) มนุษยสัมพันธ์<br>3) มีวิสัยทัศน์<br>4) มีความสามารถในการตัดสินใจ                                                                                |
| 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา                   | 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน<br>2) การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล<br>3) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน<br>4) ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง      |

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก และ 27 องค์ประกอบรอง

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้วิธีการพัฒนา 6 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) 4) การฝึกปฏิบัติจริง 5) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และ 6) การศึกษาดูงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิธีการพัฒนาทั้ง 6 วิธี ที่เหมือนกันในกระบวนการพัฒนา และสามารถนำมาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 4 วิธี ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และ 4) การนิเทศ ติดตาม

### 3. ศึกษาเชิงสำรวจ

จากการศึกษาสำรวจภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน ครบตามจำนวน 360 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามพบว่า แบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญดังนำเสนอตามตาราง 18 – 27 ต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม                 | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------------|------------|--------|
| <b>เพศ</b>                            |            |        |
| 1. ชาย                                | 125        | 34.72  |
| 2. หญิง                               | 235        | 65.28  |
| <b>อายุ</b>                           |            |        |
| น้อยกว่า 30 ปี                        | 137        | 38.06  |
| 30 - 39 ปี                            | 120        | 33.33  |
| 40 - 49 ปี                            | 65         | 18.06  |
| มากกว่า 49 ปี                         | 38         | 10.56  |
| <b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>             |            |        |
| ปริญญาตรี                             | 280        | 77.78  |
| ปริญญาโท                              | 78         | 21.67  |
| ปริญญาเอก                             | 2          | 0.56   |
| <b>ระดับชั้นที่สอน</b>                |            |        |
| มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1 - ม.3)          | 208        | 57.78  |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4 - ม.6)         | 152        | 42.22  |
| <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>           |            |        |
| น้อยกว่า 10 ปี                        | 241        | 66.94  |
| 11 - 20 ปี                            | 72         | 20.00  |
| 21 - 30 ปี                            | 34         | 9.44   |
| มากกว่า 30 ปี                         | 13         | 3.61   |
| <b>ขนาดโรงเรียน</b>                   |            |        |
| ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 120 คน)   | 13         | 3.61   |
| ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 - 300 คน) | 252        | 70.00  |
| ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) | 95         | 26.39  |

จากตาราง 18 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกตามเพศ พบว่า เพศชาย จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 34.72 เพศหญิง จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 65.28 แยกตามอายุ พบว่า อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 137 คน ร้อยละ 38.06 อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 120 คน ร้อยละ 33.33 อายุ 40 – 49 ปี จำนวน 65 คน ร้อยละ 18.06 อายุ มากกว่า 49 ปี จำนวน 38 คน ร้อยละ 10.56 แยกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 280 คน ร้อยละ 77.78 วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 78 คน ร้อยละ 21.67 วุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 2 คน ร้อยละ 0.56 แยกตามระดับชั้นที่สอน พบว่า ระดับชั้นที่สอนมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1 – ม.3) จำนวน 208 คน ร้อยละ 57.78 ระดับชั้นที่สอนมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4 – ม.6) จำนวน 152 คน ร้อยละ 42.22 แยกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 241 คน ร้อยละ 66.94 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี จำนวน 72 คน ร้อยละ 20.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 34 คน ร้อยละ 9.44 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน ร้อยละ 3.61 แยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน) จำนวน 13 คน ร้อยละ 3.61 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน) จำนวน 252 คน ร้อยละ 70.00 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) จำนวน 95 คน ร้อยละ 26.39

3.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระดับภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11 ดังนี้

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|           |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|           |                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| 1         | การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                                       | 2.57             | 0.93 | ปานกลาง   |
| 2         | การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                                 | 2.64             | 0.92 | ปานกลาง   |
| 3         | การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้                                                           | 2.71             | 0.84 | ปานกลาง   |
| 4         | การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                                                                    | 2.73             | 0.85 | ปานกลาง   |
| 5         | การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้                                                     | 2.59             | 0.80 | ปานกลาง   |
| 6         | การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                                   | 2.61             | 0.83 | ปานกลาง   |
| 7         | การประเมินคุณภาพการศึกษา                                                                       | 2.60             | 0.82 | ปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                                | 2.64             | 0.86 | ปานกลาง   |

จากตาราง 19 พบว่า สภาพทั่วไปของระดับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.73$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.71$ ) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 2.64$ ) ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 2.61$ ) ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 2.60$ ) ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.59$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.57$ ) ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็น  
ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปล<br>ค่า |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------------|
|           |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ     |      |               |
|           |                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. |               |
| 1         | การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                                       | 4.63             | 0.74 | มากที่สุด     |
| 2         | การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                                 | 4.47             | 0.79 | มาก           |
| 3         | การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้                                                           | 4.67             | 0.76 | มากที่สุด     |
| 4         | การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                                                                    | 4.78             | 0.67 | มากที่สุด     |
| 5         | การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้                                                     | 4.80             | 0.62 | มากที่สุด     |
| 6         | การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                                   | 4.76             | 0.71 | มากที่สุด     |
| 7         | การประเมินคุณภาพการศึกษา                                                                       | 4.38             | 0.82 | มาก           |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                                | 4.64             | 0.73 | มากที่สุด     |

จากตาราง 20 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของระดับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 2 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ ) รองลงมาคือ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.78$ ) ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.76$ ) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.63$ ) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.47$ ) และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.38$ ) ตามลำดับ

ตาราง 21 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11

| ที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | สภาพ<br>ทั่วไป | สภาพที่<br>ควรจะเป็น | PNI  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|------|
| 1   | การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                                       | 2.57           | 4.63                 | 0.80 |
| 2   | การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                                 | 2.64           | 4.47                 | 0.69 |
| 3   | การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้                                                           | 2.71           | 4.67                 | 0.72 |
| 4   | การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                                                                    | 2.73           | 4.78                 | 0.75 |
| 5   | การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้                                                     | 2.59           | 4.80                 | 0.85 |
| 6   | การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                                   | 2.61           | 4.76                 | 0.82 |
| 7   | การประเมินคุณภาพการศึกษา                                                                       | 2.60           | 4.38                 | 0.68 |

จากตาราง 21 พบว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (PNI = 0.85) รองลงมา คือ ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (PNI = 0.82) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ (PNI = 0.80) ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (PNI = 0.75) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (PNI = 0.72) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (PNI = 0.69) และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา (PNI = 0.68) ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป  
องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

| ที่                                                      | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                          |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                                          |                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ |                                                                                                |                  |      |           |
| 1                                                        | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                           | 2.62             | 0.92 | ปานกลาง   |
| 2                                                        | กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน                                            | 2.69             | 0.88 | ปานกลาง   |
| 3                                                        | สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                       | 2.54             | 0.95 | ปานกลาง   |
| 4                                                        | ประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                            | 2.66             | 0.93 | ปานกลาง   |
| 5                                                        | กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน                                                    | 2.59             | 0.91 | ปานกลาง   |
| 6                                                        | ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน                                                              | 2.67             | 0.96 | ปานกลาง   |
| 7                                                        | ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของผู้เรียน                                                             | 2.63             | 0.94 | ปานกลาง   |
| 8                                                        | ให้ความสำคัญแก่การบริหารด้านการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารด้านอื่น                             | 2.45             | 0.98 | ปานกลาง   |
| 9                                                        | กำหนดพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน                                                        | 2.54             | 0.93 | ปานกลาง   |
| 10                                                       | กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู                                                                      | 2.61             | 0.92 | ปานกลาง   |
| 11                                                       | สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                                                    | 2.56             | 0.93 | ปานกลาง   |
| 12                                                       | มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                      | 2.57             | 0.91 | ปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย                                                |                                                                                                | 2.59             | 0.93 | ปานกลาง   |



จากตาราง 22 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X} = 2.69$ ) ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{X} = 2.67$ ) และประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.66$ ) ตามลำดับ

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

| ที่                                                      | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปล<br>ค่า |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------------|
|                                                          |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ     |      |               |
|                                                          |                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. |               |
| องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ |                                                                                                |                  |      |               |
| 1                                                        | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                           | 4.73             | 0.63 | มากที่สุด     |
| 2                                                        | กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน                                            | 4.75             | 0.79 | มากที่สุด     |
| 3                                                        | สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                       | 4.66             | 0.76 | มากที่สุด     |
| 4                                                        | ประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                            | 4.50             | 0.75 | มาก           |
| 5                                                        | กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน                                                    | 4.52             | 0.68 | มากที่สุด     |
| 6                                                        | ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน                                                              | 4.54             | 0.64 | มากที่สุด     |
| 7                                                        | ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของผู้เรียน                                                             | 4.62             | 0.81 | มากที่สุด     |
| 8                                                        | ให้ความสำคัญแก่การบริหารด้านการเรียนการสอนมากกว่า<br>การบริหารด้านอื่น                         | 4.70             | 0.71 | มากที่สุด     |
| 9                                                        | กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน                                                            | 4.65             | 0.64 | มากที่สุด     |
| 10                                                       | กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู                                                                      | 4.67             | 0.89 | มากที่สุด     |
| 11                                                       | สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                                                    | 4.53             | 0.68 | มากที่สุด     |
| 12                                                       | มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน<br>ทางวิชาการ                                  | 4.66             | 0.78 | มากที่สุด     |
| ค่าเฉลี่ย                                                |                                                                                                | 4.63             | 0.73 | มากที่สุด     |

จากตาราง 23 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 11 ตัวบ่งชี้ และมาก 1 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.75$ ) มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.73$ ) และให้ความสำคัญแก่การบริหารด้านการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารด้านอื่น ( $\bar{X} = 4.70$ ) ตามลำดับ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ที่                                            | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                                |                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา |                                                                                                |                  |      |           |
| 1                                              | มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนา<br>คุณภาพการศึกษา                                   | 2.73             | 0.93 | ปานกลาง   |
| 2                                              | วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา                                                         | 2.66             | 0.99 | ปานกลาง   |
| 3                                              | มีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน                                                                 | 2.54             | 0.95 | ปานกลาง   |
| 4                                              | มีการประชุมวางแผนการพัฒนา                                                                      | 2.57             | 0.94 | ปานกลาง   |
| 5                                              | มีการจัดทำโรดแมป (Road Map)                                                                    | 2.49             | 0.88 | น้อย      |
| 6                                              | กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย                                                             | 2.60             | 0.87 | ปานกลาง   |
| 7                                              | มีการกำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ                                                               | 2.48             | 0.97 | ปานกลาง   |
| 8                                              | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผน                                                                    | 2.69             | 0.85 | ปานกลาง   |
| 9                                              | มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                               | 2.75             | 0.92 | ปานกลาง   |
| 10                                             | นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ                                                          | 2.64             | 0.89 | ปานกลาง   |
| 11                                             | มีการวิเคราะห์แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                           | 2.54             | 0.95 | ปานกลาง   |
| 12                                             | มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน                                                      | 2.58             | 0.94 | ปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย                                      |                                                                                                | 2.61             | 0.92 | ปานกลาง   |

จากตาราง 24 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 11 ตัวบ่งชี้ และน้อย 1 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 2.75$ ) มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 2.73$ ) และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผน ( $\bar{X} = 2.69$ ) ตามลำดับ

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ที่                                            | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                                |                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา |                                                                                                |                  |      |           |
| 1                                              | มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                       | 4.51             | 0.85 | มากที่สุด |
| 2                                              | วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา                                                         | 4.58             | 0.91 | มากที่สุด |
| 3                                              | มีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน                                                                 | 4.51             | 0.87 | มากที่สุด |
| 4                                              | มีการประชุมวางแผนการพัฒนา                                                                      | 4.53             | 0.84 | มากที่สุด |
| 5                                              | มีการจัดทำโรดแมป (Road Map)                                                                    | 4.39             | 0.79 | มาก       |
| 6                                              | กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย                                                             | 4.54             | 0.69 | มากที่สุด |
| 7                                              | มีการกำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ                                                               | 4.50             | 0.84 | มาก       |
| 8                                              | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผน                                                                    | 4.52             | 0.65 | มากที่สุด |
| 9                                              | มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                               | 4.60             | 0.63 | มากที่สุด |
| 10                                             | นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ                                                          | 4.56             | 0.87 | มากที่สุด |
| 11                                             | มีการวิเคราะห์แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                           | 4.13             | 0.86 | มาก       |
| 12                                             | มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน                                                      | 4.32             | 0.69 | มาก       |
| ค่าเฉลี่ย                                      |                                                                                                | 4.47             | 0.79 | มาก       |

จากตาราง 25 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 8 ตัวบ่งชี้ และมาก 4 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.60$ ) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.58$ ) นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.56$ ) ตามลำดับ

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

| ที่                                                  | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                      |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                                      |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                                    | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร                                                        | 2.33             | 0.95 | น้อย      |
| 2                                                    | การมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร                                                   | 2.46             | 0.97 | น้อย      |
| 3                                                    | การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา / ท้องถิ่น                                                       | 2.97             | 0.73 | ปานกลาง   |
| 4                                                    | ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรช่วงชั้นและหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้                            | 2.86             | 0.88 | ปานกลาง   |
| 5                                                    | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                                           | 2.89             | 0.80 | ปานกลาง   |
| 6                                                    | การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร                                                               | 2.77             | 0.79 | ปานกลาง   |
| 7                                                    | การส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้                                                              | 2.68             | 0.87 | ปานกลาง   |
| 8                                                    | ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร                                                         | 2.74             | 0.86 | ปานกลาง   |
| 9                                                    | มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการใช้หลักสูตร                                                   | 2.83             | 0.73 | ปานกลาง   |
| 10                                                   | การส่งเสริมการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล                                                | 2.82             | 0.87 | ปานกลาง   |
| 11                                                   | ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา                                                            | 2.77             | 0.79 | ปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย                                            |                                                                                            | 2.74             | 0.84 | ปานกลาง   |

จากตาราง 26 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.74$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 9 ตัวบ่งชี้ และน้อย 2 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา/ท้องถิ่น ( $\bar{X} = 2.97$ ) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ( $\bar{X} = 2.89$ ) และส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรช่วงชั้นและหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.86$ ) ตามลำดับ

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

| ที่                                                  | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                      |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                                      |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                                    | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร                                                        | 4.78             | 0.86 | มากที่สุด |
| 2                                                    | การมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร                                                   | 4.65             | 0.84 | มากที่สุด |
| 3                                                    | การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา/ท้องถิ่น                                                         | 4.63             | 0.95 | มากที่สุด |
| 4                                                    | ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรช่วงชั้นและหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้                            | 4.61             | 0.75 | มากที่สุด |
| 5                                                    | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                                           | 4.59             | 0.68 | มากที่สุด |
| 6                                                    | การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร                                                               | 4.79             | 0.76 | มากที่สุด |
| 7                                                    | การส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้                                                              | 4.55             | 0.65 | มากที่สุด |
| 8                                                    | ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร                                                         | 4.81             | 0.54 | มากที่สุด |
| 9                                                    | มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการใช้หลักสูตร                                                   | 4.63             | 0.81 | มากที่สุด |
| 10                                                   | การส่งเสริมการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล                                                | 4.66             | 0.74 | มากที่สุด |
| 11                                                   | ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา                                                            | 4.62             | 0.79 | มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย                                            |                                                                                            | 4.67             | 0.76 | มากที่สุด |

จากตาราง 27 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.81$ ) การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.79$ ) และการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร ( $\bar{X} = 4.78$ ) ตามลำดับ

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

| ที่                                         | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปล<br>ค่า |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------------|
|                                             |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |               |
|                                             |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |               |
| องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ |                                                                                            |                  |      |               |
| 1                                           | มีการสร้างแรงจูงใจ                                                                         | 2.95             | 0.87 | ปานกลาง       |
| 2                                           | มีการสร้างขวัญและกำลังใจ                                                                   | 2.68             | 0.71 | ปานกลาง       |
| 3                                           | มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                                              | 2.69             | 0.81 | ปานกลาง       |
| 4                                           | ส่งเสริมให้บุคลากรทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง                                                 | 2.83             | 0.78 | ปานกลาง       |
| 5                                           | เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัย                                                             | 2.67             | 0.87 | ปานกลาง       |
| 6                                           | มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                | 2.68             | 0.89 | ปานกลาง       |
| 7                                           | ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อม<br>ให้น่าอยู่และน่าเรียน                              | 2.76             | 0.79 | ปานกลาง       |
| 8                                           | พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หลัก                                                      | 2.55             | 0.96 | ปานกลาง       |
| 9                                           | ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านไอซีที (ICT)                                                | 2.67             | 0.84 | ปานกลาง       |
| 10                                          | มีการสนับสนุนและจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์                                                    | 2.56             | 0.89 | ปานกลาง       |
| 11                                          | มีการจัดองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้                                                         | 2.73             | 0.91 | ปานกลาง       |
| ค่าเฉลี่ย                                   |                                                                                            | 2.71             | 0.85 | ปานกลาง       |

จากตาราง 28 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.71$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการสร้างแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 2.95$ ) ส่งเสริมให้บุคลากรทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 2.83$ ) และส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่และน่าเรียน ( $\bar{X} = 2.76$ ) ตามลำดับ

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

| 5                                           | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                             |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                             |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                           | มีการสร้างแรงจูงใจ                                                                         | 4.83             | 0.65 | มากที่สุด |
| 2                                           | มีการสร้างขวัญและกำลังใจ                                                                   | 4.79             | 0.74 | มากที่สุด |
| 3                                           | มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                                              | 4.86             | 0.63 | มากที่สุด |
| 4                                           | ส่งเสริมให้บุคลากรทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง                                                 | 4.77             | 0.71 | มากที่สุด |
| 5                                           | เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัย                                                             | 4.85             | 0.62 | มากที่สุด |
| 6                                           | มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                                                | 4.74             | 0.68 | มากที่สุด |
| 7                                           | ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่และน่าเรียน                                  | 4.73             | 0.73 | มากที่สุด |
| 8                                           | พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หลัก                                                      | 4.84             | 0.69 | มากที่สุด |
| 9                                           | ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านไอซีที (ICT)                                                | 4.69             | 0.67 | มากที่สุด |
| 10                                          | มีการสนับสนุนและจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์                                                    | 4.73             | 0.56 | มากที่สุด |
| 11                                          | มีการจัดองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้                                                         | 4.73             | 0.73 | มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย                                   |                                                                                            | 4.78             | 0.67 | มากที่สุด |

จากตาราง 29 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.86$ ) เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.85$ ) และพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หลัก ( $\bar{X} = 4.84$ ) ตามลำดับ

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

| ที่                                                            | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปล<br>ค่า |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------------|
|                                                                |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |               |
|                                                                |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |               |
| องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้า<br>กลุ่มสาระการเรียนรู้ |                                                                                            |                  |      |               |
| 1                                                              | มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา                     | 2.79             | 0.69 | ปานกลาง       |
| 2                                                              | มีการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ                                                                | 2.56             | 0.54 | ปานกลาง       |
| 3                                                              | ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม<br>บุคลากร                                            | 2.53             | 0.68 | ปานกลาง       |
| 4                                                              | การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากร                                     | 2.74             | 0.82 | ปานกลาง       |
| 5                                                              | พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                                      | 2.63             | 0.91 | ปานกลาง       |
| 6                                                              | ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม<br>ประชุมเชิงปฏิบัติการ                              | 2.59             | 0.94 | ปานกลาง       |
| 7                                                              | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม                                                        | 2.82             | 0.83 | ปานกลาง       |
| 8                                                              | ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาคูงาน                                                               | 2.61             | 0.86 | ปานกลาง       |
| 9                                                              | ส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ                                                               | 2.63             | 0.91 | ปานกลาง       |



ตาราง 30 (ต่อ)

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปล<br>ค่า |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------------|
|           |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |               |
|           |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |               |
| 10        | ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>ภายในกลุ่มแบบจัดการความรู้                    | 2.61             | 0.74 | ปานกลาง       |
| 11        | ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ทำวิจัยในชั้นเรียน                          | 2.53             | 0.89 | ปานกลาง       |
| 12        | การพัฒนาให้มีการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น                                                   | 2.63             | 0.78 | ปานกลาง       |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                            | 2.64             | 0.80 | ปานกลาง       |

จากตาราง 30 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 2.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณา  
จากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 2.82$ )  
มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 2.79$ )  
และการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 2.74$ ) ตามลำดับ

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็น  
ขององค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

| ที่                                                         | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                             |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                                             |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 5 พัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่ม<br>สาระการเรียนรู้ |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                                           | มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา                     | 4.83             | 0.58 | มากที่สุด |
| 2                                                           | มีการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ                                                                | 4.84             | 0.56 | มากที่สุด |
| 3                                                           | ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม<br>บุคลากร                                            | 4.89             | 0.65 | มากที่สุด |
| 4                                                           | การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากร                                     | 4.82             | 0.54 | มากที่สุด |
| 5                                                           | พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                                      | 4.83             | 0.69 | มากที่สุด |
| 6                                                           | ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม<br>ประชุมเชิงปฏิบัติการ                              | 4.86             | 0.68 | มากที่สุด |
| 7                                                           | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม                                                        | 4.81             | 0.52 | มากที่สุด |
| 8                                                           | ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาดูงาน                                                               | 4.69             | 0.78 | มากที่สุด |
| 9                                                           | ส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ                                                               | 4.67             | 0.54 | มากที่สุด |
| 10                                                          | ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>ภายในกลุ่มแบบจัดการความรู้                    | 4.80             | 0.78 | มากที่สุด |
| 11                                                          | ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกลุ่มสาระการ<br>เรียนรู้ทำวิจัยในชั้นเรียน                          | 4.76             | 0.53 | มากที่สุด |
| 12                                                          | การพัฒนาให้มีการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น                                                   | 4.74             | 0.62 | มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย                                                   |                                                                                            | 4.80             | 0.62 | มากที่สุด |

จากตาราง 31 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ

ภาค 11 ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมบุคลากร ( $\bar{X} = 4.89$ ) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.86$ ) และมีการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.84$ ) ตามลำดับ

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไป  
ขององค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

| ที่                                          | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                              |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                              |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                            | มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ                                                                  | 2.52             | 0.89 | ปานกลาง   |
| 2                                            | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                                                 | 2.67             | 0.73 | ปานกลาง   |
| 3                                            | มีความเป็นผู้นำ                                                                            | 2.54             | 0.88 | ปานกลาง   |
| 4                                            | มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้                                                            | 2.74             | 0.69 | ปานกลาง   |
| 5                                            | สามารถปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์                                                           | 2.65             | 0.79 | ปานกลาง   |
| 6                                            | มีความสามารถในการตัดสินใจ                                                                  | 2.71             | 0.75 | ปานกลาง   |
| 7                                            | เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร                                                             | 2.53             | 0.87 | ปานกลาง   |
| 8                                            | มีการกระจายอำนาจ                                                                           | 2.57             | 0.86 | ปานกลาง   |
| 9                                            | มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ                                                                     | 2.68             | 0.87 | ปานกลาง   |
| 10                                           | มีการกระจายภาวะผู้นำ                                                                       | 2.64             | 0.82 | ปานกลาง   |
| 11                                           | ส่งเสริมการนำภาวะผู้นำไปใช้                                                                | 2.53             | 0.87 | ปานกลาง   |
| 12                                           | มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง                                                   | 2.54             | 0.88 | ปานกลาง   |
| 13                                           | พัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์                                          | 2.63             | 0.91 | ปานกลาง   |
| 14                                           | มีการสั่งสมความศรัทธา                                                                      | 2.64             | 0.82 | ปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย                                    |                                                                                            | 2.61             | 0.83 | ปานกลาง   |

จากตาราง 32 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.74$ ) มีความสามารถในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 2.71$ ) และมุ่งเน้นทางด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 2.68$ ) ตามลำดับ

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

| ที่                                          | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                              |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                              |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                            | มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ                                                                  | 4.86             | 0.68 | มากที่สุด |
| 2                                            | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                                                 | 4.69             | 0.61 | มากที่สุด |
| 3                                            | มีความเป็นผู้นำ                                                                            | 4.97             | 0.83 | มากที่สุด |
| 4                                            | มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้                                                            | 4.95             | 0.62 | มากที่สุด |
| 5                                            | สามารถปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์                                                           | 4.54             | 0.87 | มากที่สุด |
| 6                                            | มีความสามารถในการตัดสินใจ                                                                  | 4.76             | 0.72 | มากที่สุด |
| 7                                            | เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร                                                             | 4.93             | 0.63 | มากที่สุด |
| 8                                            | มีการกระจายอำนาจ                                                                           | 4.53             | 0.85 | มากที่สุด |
| 9                                            | มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ                                                                     | 4.59             | 0.56 | มากที่สุด |
| 10                                           | มีการกระจายภาวะผู้นำ                                                                       | 4.59             | 0.86 | มากที่สุด |
| 11                                           | ส่งเสริมการนำภาวะผู้นำไปใช้                                                                | 4.91             | 0.73 | มากที่สุด |
| 12                                           | มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง                                                   | 4.60             | 0.57 | มากที่สุด |
| 13                                           | พัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์                                          | 4.77             | 0.74 | มากที่สุด |
| 14                                           | มีการสั่งสมความศรัทธา                                                                      | 4.90             | 0.65 | มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย                                    |                                                                                            | 4.76             | 0.71 | มากที่สุด |

จากตาราง 33 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.97$ ) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.95$ ) และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.93$ ) ตามลำดับ

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพทั่วไปขององค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

| ที่                                      | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                          |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                          |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                        | มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา                                          | 2.33             | 0.94 | น้อย      |
| 2                                        | มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน                                                          | 2.55             | 0.85 | ปานกลาง   |
| 3                                        | มีการจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล                                                          | 2.43             | 0.96 | น้อย      |
| 4                                        | พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน                                                     | 2.74             | 0.65 | ปานกลาง   |
| 5                                        | การประเมินตามสภาพจริง                                                                      | 2.65             | 0.83 | ปานกลาง   |
| 6                                        | การประเมินแบบมีส่วนร่วม                                                                    | 2.64             | 0.83 | ปานกลาง   |
| 7                                        | การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                                                                | 2.68             | 0.75 | ปานกลาง   |
| 8                                        | ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง                                        | 2.48             | 0.93 | น้อย      |
| 9                                        | มีการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง                                             | 2.57             | 0.77 | ปานกลาง   |
| 10                                       | การประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                         | 2.55             | 0.82 | ปานกลาง   |
| 11                                       | มีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน                                                          | 2.62             | 0.78 | ปานกลาง   |
| 12                                       | มีการนิเทศภายใน                                                                            | 2.59             | 0.82 | ปานกลาง   |

ตาราง 34 (ต่อ)

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|           |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|           |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| 13        | มีการประเมินเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA                                                     | 2.75             | 0.67 | ปานกลาง   |
| 14        | นำผลการประเมินสู่การปฏิบัติจริง                                                            | 2.51             | 0.78 | ปานกลาง   |
| 15        | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อผลการประเมิน                                                 | 2.53             | 0.85 | ปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                            | 2.57             | 0.82 | ปานกลาง   |

จากตาราง 34 พบว่า สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.57$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 12 ตัวบ่งชี้ และน้อย 3 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีการประเมินเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA ( $\bar{X} = 2.75$ ) พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน ( $\bar{X} = 2.74$ ) และการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ( $\bar{X} = 2.68$ ) ตามลำดับ

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

| ที่                                      | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                          |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                          |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา |                                                                                            |                  |      |           |
| 1                                        | มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมิน<br>คุณภาพการศึกษา                                      | 4.34             | 0.90 | มาก       |
| 2                                        | มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน                                                          | 4.32             | 0.72 | มาก       |

ตาราง 35 (ต่อ)

| ที่                                      | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=360) |      | การแปลค่า |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                          |                                                                                            | ระดับปฏิบัติ     |      |           |
|                                          |                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |           |
| องค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา |                                                                                            |                  |      |           |
| 3                                        | มีการจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล                                                          | 4.33             | 0.87 | มาก       |
| 4                                        | พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน                                                     | 4.24             | 0.79 | มาก       |
| 5                                        | การประเมินตามสภาพจริง                                                                      | 4.40             | 0.84 | มาก       |
| 6                                        | การประเมินแบบมีส่วนร่วม                                                                    | 4.55             | 0.89 | มากที่สุด |
| 7                                        | การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                                                                | 4.35             | 0.67 | มาก       |
| 8                                        | ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง                                        | 4.38             | 0.85 | มาก       |
| 9                                        | มีการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง                                             | 4.36             | 0.74 | มาก       |
| 10                                       | การประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                         | 4.41             | 0.66 | มาก       |
| 11                                       | มีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน                                                          | 4.02             | 0.91 | มาก       |
| 12                                       | มีการนิเทศภายใน                                                                            | 4.52             | 0.79 | มากที่สุด |
| 13                                       | มีการประเมินเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA                                                     | 4.53             | 0.88 | มากที่สุด |
| 14                                       | นำผลการประเมินสู่การปฏิบัติจริง                                                            | 4.51             | 0.87 | มากที่สุด |
| 15                                       | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อผลการประเมิน                                                 | 4.51             | 0.85 | มากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย                                |                                                                                            | 4.38             | 0.82 | มาก       |

จากตาราง 35 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวบ่งชี้ และมาก 10 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การประเมินแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.55$ ) มีการประเมิน

เป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA ( $\bar{X} = 4.53$ ) และมีการนิเทศภายใน ( $\bar{X} = 4.52$ ) ตามลำดับ

### สรุปผลการสำรวจในระยะที่ 1 นำไปสู่การสร้างรูปแบบในระยะที่ 2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (PNI = 0.85) รองลงมา คือ ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (PNI = 0.82) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ (PNI = 0.80) ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (PNI = 0.75) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (PNI = 0.72) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (PNI = 0.69) และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา (PNI = 0.68) ตามลำดับ

ตาราง 36 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| ลำดับ<br>ความสำคัญ | องค์ประกอบหลัก                                                  | จำนวน<br>ตัวบ่งชี้ | จำนวน<br>ชั่วโมง<br>ในการพัฒนา |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 1                  | ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่ม<br>สาระการเรียนรู้ (PNI = 0.85) | 12                 | 10 ชม.                         |
| 2                  | ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ<br>(PNI = 0.82)                | 14                 | 8 ชม.                          |
| 3                  | ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย<br>การเรียนรู้ (PNI = 0.80)   | 12                 | 16 ชม.                         |
| 4                  | ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้<br>(PNI = 0.75)                 | 11                 | 10 ชม.                         |
| 5                  | ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัด<br>การเรียนรู้ (PNI = 0.72)       | 11                 | 12 ชม.                         |



ตาราง 36 (ต่อ)

| ลำดับ<br>ความสำคัญ | องค์ประกอบหลัก                                     | จำนวน<br>ตัวบ่งชี้ | จำนวน<br>ชั่วโมง<br>ในการพัฒนา |
|--------------------|----------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 6                  | ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>(PNI = 0.69) | 12                 | 14 ชม.                         |
| 7                  | ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา<br>(PNI = 0.68)       | 15                 | 14 ชม.                         |

จากตาราง 36 พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา

ตาราง 37 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| วิธีที่ | วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | (N = 360)<br>ความถี่ | ร้อยละ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------|
| 1       | การอบรมเชิงปฏิบัติการ                                                                            | 115                  | 31.94  |
| 2       | การฝึกปฏิบัติจริง                                                                                | 93                   | 25.83  |
| 3       | การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)                                                       | 79                   | 21.94  |
| 4       | การนิเทศ ติดตาม                                                                                  | 73                   | 20.28  |

จากตาราง 37 พบว่า เรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรียงลำดับความสำคัญจากค่าร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 31.94) การฝึกปฏิบัติจริง (ร้อยละ 25.83) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) (ร้อยละ 21.94) และการนิเทศติดตาม (ร้อยละ 20.28)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาใน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7) ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้นำหลักสูตรมาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในด้านการกำหนดเวลา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และการฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่แตกต่างกัน ในทั้ง 7 องค์ประกอบ โดยผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะได้รับความรู้จากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### 1. สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มาทำการเขียนโครงร่างและสร้างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไป

### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีหลักการดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม

4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำ จนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 7 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

หน่วยที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

หน่วยที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

หน่วยที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

หน่วยที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หน่วยที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

### กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้เข้ารับการพัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดคุย ระดมสมอง อภิปราย เรียนรู้การปฏิบัติงานการสอนงานและวิธีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายในการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกปฏิบัติจริง โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งจะมีหัวข้อที่เป็นปัญหาเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหาเพื่อจะได้ร่วมกันสรุปเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ

4. การนิเทศ ติดตาม หมายถึง การกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงาน บริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาตรงตามมาตรฐาน เป็นไปตาม นโยบายการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นในพื้นที่ และมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาเกิด ประสิทธิภาพกับนักเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ

กระบวนการของรูปแบบ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการตามคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 7 ชุด มีกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินพฤติกรรม ภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

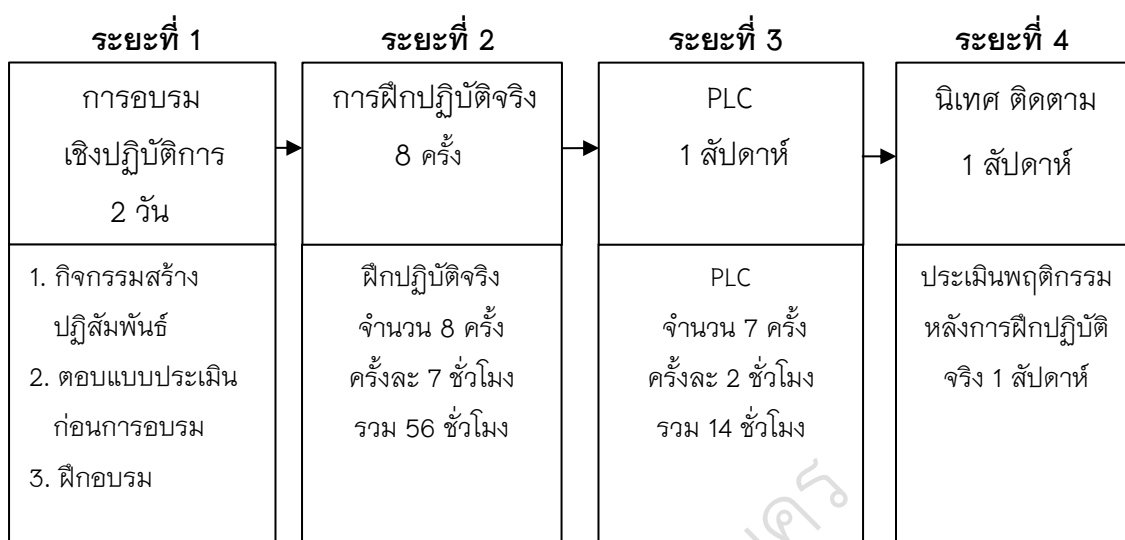
3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลา 8 ครั้ง ครั้งละ 7 ชั่วโมง รวม 56 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลา 7 วัน วันละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้รับการพัฒนา ทำแบบประเมินพฤติกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 16 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามรูปแบบที่  
พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

##### 1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับ

การพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิด  
ความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะอภิปรายและนำเสนอ  
ความคิดเห็น ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่  
สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน ได้แก่  
โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร โรงเรียนนาหว้า  
พิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์” ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม  
และโรงเรียนมุกดาฬาย ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 องค์ประกอบ

3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรมดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนากว้างเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมอง โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ และสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผลเพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนภาพประกอบความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่มเป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ พัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีกิจกรรมดังนี้

### วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- พิธีเปิด
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### วันที่ 2 ของการอบรม

- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา



- นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- สรุปพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดย  
การสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

## ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง

การฝึกปฏิบัติการที่เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11 เป็นรายสัปดาห์ เป็นเวลา 8 ครั้ง ครั้งละ 7 ชั่วโมง รวม 56 ชั่วโมง  
โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการ  
กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ และด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ผู้เข้ารับการพัฒนาวเคราะห์พฤติกรรมตนเองโดยนำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์  
และเป้าหมายการเรียนรู้ และด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันอภิปราย  
รูปแบบกิจกรรมการพัฒนา นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และ

เป้าหมายการเรียนรู้ และด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้เข้ารับการพัฒนาดอบแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมทบทวนพฤติกรรมของตนเอง โดยเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้นำเสนอไว้ในสัปดาห์ที่ 1 พร้อมกับนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ต้องปรับและพัฒนาร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนเอง

3. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ผู้เข้ารับการอบรมทบทวนพฤติกรรมของตนเองโดยเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้นำเสนอไว้ในสัปดาห์ที่ 2 พร้อมกับนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องปรับและพัฒนาร่วมกัน อภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. กิจกรรมสรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอ

ความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน จากนั้นผู้ที่เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปและสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยดำเนินการสรุปและปิดการฝึกปฏิบัติการ ซึ่งมีตารางกำหนดการดังนี้

#### ครั้งที่ 1 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- เล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม
- เล่มที่ 1 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### ครั้งที่ 2 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- เล่มที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม
- เล่มที่ 2 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### ครั้งที่ 3 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- เล่มที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม
- เล่มที่ 3 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### ครั้งที่ 4 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- เล่มที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม
- เล่มที่ 4 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### ครั้งที่ 5 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- เล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

- ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพวิเคราะห์ตนตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 5 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม
- ครั้งที่ 6 การปฏิบัติจริง  
ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง
  - ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
  - ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพวิเคราะห์ตนตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 6 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม
- ครั้งที่ 7 การปฏิบัติจริง  
ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง
  - ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา
  - ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพวิเคราะห์ตนตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 7 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม
- ครั้งที่ 8 การปฏิบัติจริง  
ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง
  - สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
  - สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบจากคู่มือ  
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งจะมีหัวข้อที่เป็นปัญหาเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหาเพื่อจะได้ร่วมกันสรุปเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งมีกำหนดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดังนี้

## ครั้งที่ 1 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

## ครั้งที่ 2 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## ครั้งที่ 3 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

## ครั้งที่ 4 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

## ครั้งที่ 5 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

## ครั้งที่ 6 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

## ครั้งที่ 7 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา

## ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม

เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติการ 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการฝึกปฏิบัติการ

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนการฝึกปฏิบัติจริงและหลังสิ้นสุด การฝึกปฏิบัติจริงโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนรู้และการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการ  
ฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติจริง ทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้  
การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
และการประเมินคุณภาพการศึกษา

## 2. พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 วัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบ คือ การตรวจสอบประสิทธิผล  
ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น  
ผลปรากฏดังต่อไปนี้

2.1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารพัฒนารูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมิน  
ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบคือ หลักการ  
วัตถุประสงค์ เนื้อหากระบวนการ พัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล  
โดยรวมผลปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ

| รายการประเมิน            | $\bar{X}$ | S.D. | ความเหมาะสม |
|--------------------------|-----------|------|-------------|
| 1. หลักการของรูปแบบ      | 4.78      | 0.49 | มากที่สุด   |
| 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ | 4.79      | 0.48 | มากที่สุด   |
| 3. เนื้อหาของรูปแบบ      | 4.69      | 0.50 | มากที่สุด   |

ตาราง 38 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                                   | $\bar{X}$   | S.D.        | ความเหมาะสม      |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| 4. กระบวนการของรูปแบบ                                           | 4.80        | 0.44        | มากที่สุด        |
| 5. การวัดและประเมินผล                                           | 4.77        | 0.46        | มากที่สุด        |
| 6. คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | 4.82        | 0.35        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                                | <b>4.78</b> | <b>0.45</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตาราง 38 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) พิจารณาค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.82$ ) กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) วัดประสิทธิผลของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.79$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.78$ ) การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.77$ ) และเนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.69$ )

22 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการ วัดประสิทธิผล เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล โดยแยกแต่ละเล่ม ผลปรากฏดังตาราง 39



ตาราง 39 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกแต่ละเล่ม

| รายการประเมิน                                             | $\bar{X}$ | S.D. | ความเหมาะสม      |
|-----------------------------------------------------------|-----------|------|------------------|
| <b>เล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้</b> |           |      |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                                           | 4.89      | 0.33 | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                                | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินงาน                                    | 4.67      | 0.50 | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                                | 4.89      | 0.33 | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                                     | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                                  | 4.89      | 0.33 | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                          | 4.82      | 0.40 | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>เล่มที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>           |           |      |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                                           | 4.89      | 0.33 | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                                | 4.89      | 0.33 | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินงาน                                    | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                                | 4.67      | 0.50 | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                                     | 4.78      | 0.44 | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                                  | 4.67      | 0.50 | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                          | 4.78      | 0.42 | <b>มากที่สุด</b> |

ตาราง 39 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                               | ( $\bar{X}$ ) | S.D.        | ความเหมาะสม      |
|-------------------------------------------------------------|---------------|-------------|------------------|
| <b>เล่มที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้</b>       |               |             |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                                             | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                                  | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม                                  | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                                  | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                                       | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                                    | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                            | <b>4.73</b>   | <b>0.47</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>เล่มที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</b>                |               |             |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                                             | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                                  | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม                                  | 4.89          | 0.33        | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                                  | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                                       | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                                    | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                            | <b>4.76</b>   | <b>0.44</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>เล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</b> |               |             |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                                             | 4.89          | 0.33        | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                                  | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม                                  | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                                  | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                                       | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                                    | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                            | <b>4.73</b>   | <b>0.46</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตาราง 39 (ต่อ)

| รายการประเมิน                                 | ( $\bar{X}$ ) | S.D.        | ความเหมาะสม      |
|-----------------------------------------------|---------------|-------------|------------------|
| <b>เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ</b> |               |             |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                               | 4.89          | 0.33        | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                    | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม                    | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                    | 4.89          | 0.33        | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                         | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                      | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                              | <b>4.76</b>   | <b>0.43</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>เล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา</b>     |               |             |                  |
| 1) วัตถุประสงค์                               | 4.89          | 0.33        | มากที่สุด        |
| 2) เนื้อหา                                    | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม                    | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้                    | 4.89          | 0.33        | มากที่สุด        |
| 5) การวัดและประเมินผล                         | 4.78          | 0.44        | มากที่สุด        |
| 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา                      | 4.67          | 0.50        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                              | <b>4.80</b>   | <b>0.41</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตาราง 39 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสม และเมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.82$ ) การประเมินคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ ) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.78$ ) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.76$ ) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.76$ ) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.73$ ) และการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.73$ ) ตามลำดับ

3. ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดังนี้

3.1 จัดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจมีรูปภาพประกอบ มีเกมในเอกสารประกอบการพัฒนาเนื่องจากเป็นเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3.2 จัดให้มีกิจกรรมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ลงมือฝึกปฏิบัติที่หลากหลายเนื่องจากจะได้ดึงศักยภาพของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ออกมา

3.3 จัดให้มีการกำหนดกรอบในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างชัดเจน

3.4 มีการตัดเนื้อหาบางส่วนให้น้อยลงเนื่องจากเนื้อหาเยอะเกินไป

3.5 มีการประเมินทั้งในระลอกก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา

3.6 มีสื่อที่หลากหลายในการอบรมเพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่เข้าร่วมอบรมได้เห็นสิ่งที่แปลกใหม่

### ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

#### 1. ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบด้วยความสมัครใจ จำนวน 24 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน คือ โรงเรียนมุกดาลัย โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม (ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์) โดยผู้วิจัยได้เชิญหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนดังกล่าวเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน ณ ห้องมณีเทวา

โรงแรมภูพานเพลส จังหวัดสกลนคร โดยได้เชิญวิทยากรการอบรมเชิงปฏิบัติการ คือ ประธานในพิธีเปิด โดยนายเกษม คำมุงคุณ นักวิชาการศึกษาคำนาฏการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ ศึกษาธิการภาค 11 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ด้านการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดย ดร.ชาติชาย ก่อคุณ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ และด้านการ ประเมินคุณภาพการศึกษา โดย ดร.เอกชัย บุตรแสนคม กระบวนการพัฒนาในระยะเวลา อบรมเชิงปฏิบัติการมีการใช้สื่ออย่างหลากหลายในการปฏิบัติกิจกรรม เช่น เอกสารประกอบ คำบรรยาย สื่อ อุปกรณ์ เครื่องเขียน กระดาษฟลิปชาร์ตแสดงผลงาน และเอกสาร ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

หลังจากได้ดำเนินการระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน จนครบทุกกิจกรรมแล้ว ได้ดำเนินการในระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง ทั้ง 7 ชุด ในการฝึก ปฏิบัติแต่ละครั้งได้ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้ภาวะผู้นำ ทางทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากนั้น ได้ดำเนินการในระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ชุด และทำการสรุปประเด็นเนื้อหาที่ได้ จากการศึกษาดูงานเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละชุด

จากที่ได้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 24 คน โดยให้หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ได้ร่วมอภิปรายประเด็นตามเนื้อหา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและ กัน การสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติและการทำแบบฝึกในแต่ละชุด ตามปฏิทินดำเนินการ ในระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม สรุปได้ดังนี้

#### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ เป็นการมองภาพ อนาคตของผู้นำและสมาชิกในสถานศึกษาและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อของสถานศึกษาเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทาง

ที่ต้องการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลลัพธ์ทางด้านการเรียนรู้ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเน้นเป้าหมายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายให้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

## 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นและเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอในอนาคต การประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอนั้น ๆ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการนำสู่การวางแผน ประชุม ศึกษา วิเคราะห์หาทางเลือกในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทบทวน ภารกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปดำเนินการ กำหนดวิธีประเมิน และการพัฒนาแผน / โครงการ

## 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เป็นการแผนประสบการณ์หรือแผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของนักเรียน มีการวางแผน การนำไปใช้และมีการวัดและประเมินผลร่วมกัน หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา เป็นตัวกำหนดทิศทางของการศึกษาไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถทำให้ผู้เรียนค้นพบ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ที่แท้จริงและสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยหลักสูตรจะมุ่งพัฒนาเด็กอย่างเป็นองค์รวมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา ภาษา ความคิดสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงพัฒนาการด้านสังคมและอารมณ์ เปรียบเสมือนเส้นทางที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียนได้เกิดองค์ความรู้และมีคุณภาพทางการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่หลักสูตรกำหนดไว้

#### 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน เพื่อช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความรู้สึกในบทเรียนและเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นครูให้ความเอื้ออาทรต่อนักเรียน นักเรียนกับนักเรียนมีความสัมพันธ์อันดีมิตรต่อกัน ห้องเรียนมีระเบียบและมีความสะอาด ทำให้นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียนและได้เรียนร่วมกับเพื่อน ๆ ถ้าครูสามารถสร้างความรู้สึกลึกซึ้งให้เกิดขึ้นแก่นักเรียนได้ ถือว่าครูได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาเยาวชนของประเทศชาติให้เติบโตขึ้นอย่างสมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมโดยแท้จริง ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

#### 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถ มีทักษะในการทำงาน โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาต่อ ตลอดจนการหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทุกคนในสถานศึกษาสนใจต่อการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

#### 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก แต่ก็มิใช่ว่าจะเป็นไปไม่ได้ในชีวิตจริง เพียงแต่ผู้นำต้องสามารถนำองค์การไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการกำกับดูแลตนเองที่ดี สร้างความโปร่งใสในการบริการอย่างมีจริยธรรมและให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นอนาคต เน้นความสำเร็จ เน้นความมีมนุษยธรรม มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงใช้อำนาจและความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ คำนึงถึงการ

ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีความทันสมัยในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรในองค์กรและหน่วยงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

#### 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งกระทำโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการประเมินและต้องทำต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริง เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น การจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งมีความจำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในอนาคต

ผลจากการนำรูปแบบไปทดลองใช้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 3 โรงเรียน จำนวน 24 คน และให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเองทั้งก่อนและหลังการพัฒนา มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ดังตาราง 40



ตาราง 40 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=24) |      | การแปลค่า |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|
|           |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ    |      |           |
|           |                                                                                                | $\bar{X}$       | S.D. |           |
| 1         | การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                                       | 2.47            | 0.77 | น้อย      |
| 2         | การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                                 | 2.37            | 0.81 | น้อย      |
| 3         | การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้                                                           | 2.67            | 0.65 | ปานกลาง   |
| 4         | การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                                                                    | 2.77            | 0.62 | ปานกลาง   |
| 5         | การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้                                                     | 2.43            | 0.79 | น้อย      |
| 6         | การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                                   | 2.29            | 0.84 | น้อย      |
| 7         | การประเมินคุณภาพการศึกษา                                                                       | 2.39            | 0.75 | น้อย      |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                                | 2.49            | 0.75 | น้อย      |

จากตาราง 40 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 โรงเรียน จำนวน 24 คน ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการประเมินพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.49$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.77$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 2.29$ )

2. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ดังตาราง 41

ตาราง 41 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ<br>(N=24) |      | การแปล<br>ค่า |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|---------------|
|           |                                                                                                | ระดับปฏิบัติ       |      |               |
|           |                                                                                                | $\bar{X}$          | S.D. |               |
| 1         | การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                                                       | 4.86               | 0.64 | มากที่สุด     |
| 2         | การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                                 | 4.81               | 0.71 | มากที่สุด     |
| 3         | การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้                                                           | 4.85               | 0.63 | มากที่สุด     |
| 4         | การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                                                                    | 4.76               | 0.73 | มากที่สุด     |
| 5         | การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้                                                     | 4.64               | 0.84 | มากที่สุด     |
| 6         | การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                                   | 4.74               | 0.81 | มากที่สุด     |
| 7         | การประเมินคุณภาพการศึกษา                                                                       | 4.61               | 0.72 | มากที่สุด     |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                                | 4.75               | 0.73 | มากที่สุด     |

จากตาราง 41 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 โรงเรียน จำนวน 24 คน หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลการประเมินพบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 7 องค์ประกอบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.86$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การประเมินคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.61$ )

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ดังตาราง 42

ตาราง 42 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา

| ที่       | องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการ<br>เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่ม<br>สาระการเรียนรู้<br>ในโรงเรียนมัธยมศึกษา | ค่าสถิติ (N=24) |      |           |      | เพิ่ม<br>ขึ้น | ร้อยละ<br>ความ<br>ก้าวหน้า |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|---------------|----------------------------|
|           |                                                                                                    | ก่อน            |      | หลัง      |      |               |                            |
|           |                                                                                                    | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |               |                            |
| 1         | การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย<br>การเรียนรู้                                                       | 2.47            | 0.77 | 4.86      | 0.64 | 2.39          | 47.80                      |
| 2         | การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา                                                                 | 2.37            | 0.81 | 4.81      | 0.71 | 2.44          | 48.80                      |
| 3         | การพัฒนาหลักสูตรและการจัด<br>การเรียนรู้                                                           | 2.67            | 0.65 | 4.85      | 0.63 | 2.18          | 43.60                      |
| 4         | การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                                                                        | 2.77            | 0.62 | 4.76      | 0.73 | 1.99          | 39.80                      |
| 5         | การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้                                                     | 2.43            | 0.79 | 4.64      | 0.84 | 2.21          | 44.20                      |
| 6         | การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                                                                       | 2.29            | 0.84 | 4.74      | 0.81 | 2.45          | 49.00                      |
| 7         | การประเมินคุณภาพการศึกษา                                                                           | 2.41            | 0.75 | 4.61      | 0.72 | 2.20          | 44.00                      |
| ค่าเฉลี่ย |                                                                                                    | 2.49            | 0.74 | 4.75      | 0.73 | 2.26          | 45.29                      |

จากตาราง 42 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลัง  
การทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ  
( $\bar{X}$  = 4.75) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X}$  = 2.49) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น  
2.26 ซึ่งหมายความว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอน ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อย หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้  
รูปแบบมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น  
2.26 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 45.29 ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

## 2. สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการประชุมสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เมื่อวันที่ 22 - 23 กรกฎาคม 2566 ณ ห้องมณีเทวา โรงแรมภูพานเพลส จังหวัดสกลนคร ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน ๆ ละ 8 คน ได้แก่ โรงเรียนมุกดาโล่ โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม (ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์) จากการประชุมสรุปประเด็นสำคัญจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 24 คน ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความจำเป็นต้องใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เห็นความสำคัญเกิดความรู้ความตระหนักรู้ มีความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนางานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แล้ว พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปพัฒนาอย่างรอบด้านได้เป็นอย่างดี ซึ่งวิธีใช้รูปแบบพัฒนานั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดลองใช้รูปแบบซึ่งมีหลายวิธีการ ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา การฝึกปฏิบัติจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยศึกษาจากเอกสาร ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การระดมสมอง การแสดงความคิดเห็น และการนิเทศ ติดตาม ในขั้นตอนที่ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบได้ใช้วิธีการที่หลากหลาย ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ส่วนผู้ที่เข้ารับการพัฒนทั้ง 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นเรื่องที่สุดคล้องกับความต้องการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องใช้และมีความสำคัญในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานในสถานศึกษา

2. เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ชุด ที่ใช้เป็นแนวทางและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาดังกล่าว ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ และทักษะในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 องค์ประกอบ สรุปแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ คือ การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในสถานศึกษาและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อของสถานศึกษาเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเน้นเป้าหมายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายให้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่าจะทำอะไร อย่างไร

มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นและ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต การประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและ วิธีกรต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอ นั้น ๆ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในสถานศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการนำสู่การวางแผน ประชุม ศึกษา วิเคราะห์ หาทางเลือกในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทบทวน ภารกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์การ กำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปดำเนินการ กำหนดวิธี ประเมิน และการพัฒนาแผน / โครงการ

3.3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ คือ แผนประสบการณ์ หรือแผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบุคลากรภายใน สถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของ นักเรียน มีการวางแผน การนำไปใช้และมีการวัดและประเมินผลร่วมกัน หลักสูตรเป็นหัวใจ สำคัญของการจัดการศึกษา เป็นตัวกำหนดทิศทางของการศึกษาไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถทำให้ผู้เรียนค้นพบ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ที่แท้จริงและสามารถ พัฒนานตนเองได้ โดยหลักสูตรจะมุ่งพัฒนาเด็กอย่างเป็นองค์รวมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา ภาษา ความคิดสร้างสรรค์ รวมตลอดถึงพัฒนาการด้านสังคมและอารมณ์ เปรียบเสมือนเส้นทางที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียนได้เกิดองค์ความรู้และมีคุณภาพทางการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่หลักสูตรกำหนดไว้

3.4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ คือ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้น เรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน เพื่อช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนการสอน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิด ความสนใจในบทเรียนและเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ อบอุ่น ครูให้ความเอื้ออาทรต่อนักเรียน นักเรียนกับนักเรียนมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรต่อกัน ห้องเรียนมีระเบียบและมีความสะอาด ทำให้นักเรียนมีความสุขที่ได้มาโรงเรียนและได้เรียน ร่วมกับเพื่อน ๆ ถ้าครูสามารถสร้างความรู้สึกรักนี้ให้เกิดขึ้นแก่นักเรียนได้ ถือว่าครูได้ทำ หน้าที่ในการพัฒนาเยาวชนของประเทศชาติให้เติบโตขึ้นอย่างสมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมโดยแท้จริง ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนจึงมี ความสำคัญอย่างยิ่ง

3.5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถ มีทักษะในการทำงาน โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างประสบการณ์ การฝึกฝนตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม การสนทนากลุ่ม และการศึกษาต่อ ตลอดจน การหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทุกคนในสถานศึกษาสนใจต่อการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์การไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการกำกับดูแลตนเองที่ดี สร้างความโปร่งใสในการบริการอย่างมีจริยธรรมและให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นคนดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นอนาคต เน้นความสำเร็จ เน้นความมีมนุษยธรรม มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ใช้อำนาจและความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ คำนึงถึงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีความทันสมัยในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรในองค์การและหน่วยงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

3.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการประเมินผล การดำเนินงานของสถานศึกษาที่กระทำโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการประเมิน อันเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริง เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น การจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งมีความจำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในอนาคต

4. ผลการนำรูปแบบไปใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้ง 7 องค์ประกอบ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้ารับการพัฒนา ตระหนักถึงความสำคัญและความเป็นไป ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการส่งเสริมและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ส่งผลให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้าร่วมการพัฒนา มีการพัฒนาคุณภาพของ นักเรียนเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

#### 5. ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยข้อจำกัดในด้านบริบทของสถานศึกษาและปัจจัยสนับสนุน การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้ง 7 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็น องค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เกิดแนวคิด ความตระหนักรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดังกล่าว มีประโยชน์และคุณค่าในการพัฒนา ภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างแท้จริง เห็นได้จากข้อมูลแสดงความก้าวหน้า ในการเปรียบเทียบผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ใน 2 ระยะ คือ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ โดย การติดตามและประเมินผลหลังการใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา นอกจากนี้การสรุปประเด็นการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังกล่าว ข้างต้นและจากการบันทึกผลสะท้อนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

“...ก่อนเข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11 ยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบในการพัฒนาและยังมองไม่ออกว่า จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้อย่างไร และจะเป็นไปในทิศทางไหน แต่เมื่อได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน



มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปรากฏว่า ได้รับความรู้ความเข้าใจ ในการพัฒนาตนเองในองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา สามารถนำ ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้จริง ขอขอบคุณผู้วิจัยที่ได้ให้โอกาสและประสบการณ์ในการ เข้ารับการอบรมในครั้งนี้...”

(นภัทร ไทรตัน, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

“...จากการที่เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบการพัฒนาระดับ ผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปรากฏว่า ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ ทางทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มากขึ้น ซึ่งก่อนอบรมเชิงปฏิบัติการ นั้นยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เลย และยังไม่เข้าใจคำว่าภาวะผู้นำทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่เมื่อได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับ องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ทำให้เรามองเห็นแนวทางในการนำไปพัฒนาเพื่อต่อยอดองค์ ความรู้ในด้านนั้น ๆ ได้โดยเฉพาะองค์ประกอบในด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ทำ ให้เราสามารถที่จะพลิกวิกฤตเป็นโอกาส มองปัญหาว่าทุก ๆ ปัญหาสามารถแก้ไขได้ ซึ่งเหมาะกับเหตุการณ์ในปัจจุบันมาก ทำให้เข้าใจตัวเอง เข้าใจเพื่อนมนุษย์ เข้าใจสังคม มากขึ้น สามารถนำความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี...”

(วิษยานนท์ ทรัพย์ถาวรธานี, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

“...ก่อนเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบการพัฒนาระดับ ผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ยังมองไม่ออกว่า คำว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กับคำว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถที่จะพัฒนาควบคู่กันได้อย่างไร และจะ พัฒนาอย่างไรเพราะคำว่ากำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นเหมือนกับเรื่องไม่รู้อาจจะนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ แต่เมื่อ

ได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนา  
มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาผู้เรียน  
สู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ การมีคุณธรรม จริยธรรม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้  
การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองสู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
ทราบวิธีการในการพัฒนาตนเองเมื่อถึงช่วงลงมือปฏิบัติจริง สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา  
ตนเองได้จริง นอกจากนี้ยังสามารถนำไปพัฒนางานด้านการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในเรื่องของการประยุกต์วิธีการสอน  
มีแนวคิดใหม่ ๆ ในการสอนนักเรียน มีเทคนิคการสอนสื่อการสอนต่าง ๆ ที่แปลกใหม่และ  
น่าสนใจขึ้น...”

(ปติญา ศรีจันทร์, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

“...ปกติเวลาทำงานอยู่ที่โรงเรียนจะมีกิจกรรมการเรียนการสอน  
ตามปกติที่เคยทำมา อาจจะมีการนำเข้าสู่บทเรียนเหมือนวิธีการสอนทั่ว ๆ ไป เด็กนักเรียน  
ก็มีการทำกิจกรรมตามชั้นเรียนปกติ เมื่อมีการประชุมประจำเดือนที่โรงเรียนประกอบกับ  
ประสบการณ์ยังน้อย ไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ มากเท่าที่ควร แต่เมื่อได้  
เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ  
ภาค 11 และนำไปฝึกปฏิบัติจริง ทำให้สามารถรู้และเข้าใจถึงภาวะผู้นำทางการเรียนการ  
สอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ว่าท่านสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็น  
เป็นในเรื่องของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนานักเรียน โดยได้เริ่ม  
จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการประชุมครูในกลุ่มสาระเพื่อ  
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น มีการวางแผนบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ นอกจากนี้องค์ประกอบสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตนเอง เพื่อนครู การบริหาร  
จัดการในโรงเรียน และนักเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ขอขอบคุณ  
ผู้วิจัยที่ได้ประสบการณ์ดี ๆ จากการอบรมครั้งนี้...”

(ลักขณา โกษาแสง, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

“...จากการที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ  
เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11 ในฐานะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำทางการ

เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในฐานะที่เราทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เราต้องเป็นผู้นำที่ดี ครูที่ดีให้กับนักเรียน ประกอบกับปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สื่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเราจะทำอย่างไร เมื่อได้เข้าร่วมการทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ทำให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากขึ้น จากการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วัน ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 7 องค์ประกอบ มองเห็นแนวทางใหม่ ๆ เทคนิคการสอนใหม่ ๆ มีแนวความคิดเมื่อเจอกับปัญหาก็สามารถอยู่กับปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนที่ชัดเจนขึ้นนำไปสู่การพัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน...”

(ไกรวิทย์ พิมพ์ไพศาคาม, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

“...ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และยังไม่มองภาพไม่ออกว่าภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะสามารถพัฒนาโรงเรียนได้อย่างไร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตัวเองได้อย่างไร แต่เมื่อได้มาเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และแนวทางในการนำไปพัฒนาต่อยอดเมื่อได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริง สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้ดีขึ้น เมื่อเจอปัญหาในองค์กรช่วยกันวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในองค์กร...”

(ชัยณรงค์ โคตรชุม, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

“...ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ แต่เมื่อได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แล้วมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการพัฒนามากขึ้น ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยในแต่ละด้านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล...”

(เกศราภรณ์ คนขยัน, สัมภาษณ์, 28 สิงหาคม 2566)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้าร่วมการพัฒนาหลังจากทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปรับเปลี่ยนแนวคิดให้มีแนวความคิดใหม่ ๆ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้เกิดประโยชน์ในองค์กร และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1. ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ หลักการของรูปแบบ การวัดและประเมินผล และเนื้อหาของรูปแบบ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้าร้อยละ 45.31

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้าร่วมการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้าร่วมการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนและนำทักษะที่ได้จากการเข้ารับการพัฒนาไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผล แสดงว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้พัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของตนเองได้เป็นอย่างดี

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11
3. เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2561 ซึ่งแบ่งออกเป็นในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร 45 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 360 คน ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม 51 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 408 คน และในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร 30 โรงเรียน มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 240 คน รวมทั้งสิ้น 126 โรงเรียน และมีจำนวนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1,008 คน (กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานนโยบายและแผน, คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, หน้า 12)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2561 ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร จำนวน 104 คน ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม จำนวน 112 คน และในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 144 คน รวมทั้งสิ้น 360 คน ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตาราง Krejcie & Morgan (สิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552, หน้า 114)

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน ได้แก่ โรงเรียนมุกดาลัย โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา และโรงเรียนนาหว้าพิทยาคม

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ แล้วนำแนวทางนั้นสู่การทดลองปฏิบัติเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมีการสรุปและพัฒนางานพร้อมที่จะเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

### ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

#### 1. เนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย มีดังนี้

- 1.1 ภาวะผู้นำและบทบาทภาวะผู้นำ
- 1.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- 1.3 การพัฒนาหลักสูตร
- 1.4 การจัดการเรียนรู้
- 1.5 รูปแบบและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
- 1.6 การวิจัยและพัฒนา

#### 2. นำผลจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น นำไปสู่การหาองค์ประกอบหลักองค์ประกอบรองและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อได้องค์ประกอบหลัก



องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview) นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ขั้นที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 การร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ในการร่างและพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิธีการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาและพัฒนารูปแบบ หลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสร้างรูปแบบ

ขั้นที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และคู่มือการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 7 ด้าน โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง และทำการสรุปผลนำเสนอและยืนยันรูปแบบ

### ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนมุกดาลัย จำนวน 8 คน โรงเรียนธาตุนายรายณ์วิทยา จำนวน 8 คน และโรงเรียนนาหว้าพิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์” จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 24 คน

ขั้นที่ 2 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุป เขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ฉบับสมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 7 องค์ประกอบหลัก 27 องค์ประกอบรอง ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ 2) ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และ 3) สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

1.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) กำหนดโครงสร้างในแผนปฏิบัติการ 2) เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 3) การประเมินแผน ประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา และ 4) นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอน ทรัพยากรและการประเมิน 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 4) การกำกับติดตามการใช้หลักสูตร

1.4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 2) สะท้อนผลงาน วิเคราะห์และวิจารณ์ และ 3) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

1.5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การศึกษาดูงาน 4) การสร้างประสบการณ์ และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม

1.6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มนุษย์สัมพันธ์ 3) มีวิสัยทัศน์ และ 4) มีความสามารถในการตัดสินใจ

1.7 การประเมินคุณภาพการศึกษา เมืองค์ประกอบรอง คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน 2) การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล 3) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินให้ได้มาตรฐาน 4) ส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เมืองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

2.1 หลักการ หมายถึง แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเป็นแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

มัธยมศึกษา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีการใช้เทคนิคหรือกระบวนการที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเป็นรูปแบบการพัฒนาที่พัฒนาได้ทั้งในระดับบุคคลและเป็นกลุ่ม

2.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เนื้อหา หมายถึง เนื้อหาสาระที่เป็นองค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 ชุด ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา

2.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ฝึกปฏิบัติจริง ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม

2.5 สื่อและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง คู่มือการใช้เอกสารประกอบการพัฒนา วิดีทัศน์ วีซีดี วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องเขียน เครื่องฉายภาพ ห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์

2.6 การวัดและประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตรวจจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) พิจารณาค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.82$ ) กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.79$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.78$ ) การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.77$ ) เนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.69$ )

3.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 4.75$ ) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 2.49$ ) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 2.26 ซึ่งหมายความว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อย หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 2.26 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 45.29

จากการสรุปผลวิจัยดังกล่าวมาเบื้องต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยแสดงดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 17 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 อภิปรายผลเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มี 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้แสดงออกมาคือ ความเป็นภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเชี่ยวชาญ ทำให้มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับของครูคนอื่น ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและพัฒนางาน สอดคล้องกับ Leithwood (2006, p. 59) ที่กล่าวไว้ว่า บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน นิเทศการศึกษา ติดตามการสอนของครู ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู ในโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์และเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร รวมทั้งพัฒนาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และกระบวนการพัฒนาหลักสูตร การจัดเนื้อหาสาระและการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล และการประเมินผลการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายของการศึกษาแห่งชาติ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำ และมีลักษณะเฉพาะอีกหลายประการที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านการเรียนมากขึ้น ที่สำคัญที่สุดคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน โดยต้องปรับปรุงพันธกิจของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์เป้าประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี

สอดคล้องกับ Findley and quoted in Chell (1999, p. 156) กล่าวไว้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นคนสำคัญรองลงมาจากผู้บริหาร ครูวิชาการเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานโรงเรียน ถ้าโรงเรียนต้องการจะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจในกระบวนการ พัฒนางานวิชาการ เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ Hughe and Ubben (1989, p. 156) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภารกิจของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ต้องมุ่งที่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างสูงสุดของนักเรียน ถ้ามีเป้าหมายที่จะทำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ก็ต้องหาแนวทางเพื่อเน้นการใช้ภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Dimmock and Walder (2002, p. 34) กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ของนักเรียน มีผลมาจากการสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กัน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการเพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน และสอดคล้องกับชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, หน้า 28) ที่สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องมีเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตตะ (2556, หน้า 102) ที่กล่าวไว้ว่า การที่ครูมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผลดีต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และพฤติกรรมที่แสดงถึงความภาวะผู้นำทางการสอนนั้นเป็นสิ่งที่พัฒนาและทำให้ดำรงอยู่อย่างถาวรได้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้  
ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ คือ การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในสถานศึกษาและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อของสถานศึกษาเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 16) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการสอนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การร่วมกำหนด



แนวทางในการพัฒนา การเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของโกศิษฎ์ เบลรินทร์ (2552, หน้า 245 - 246) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำด้านวิชาการสำหรับบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ปรากฏว่าได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำด้านวิชาการสำหรับผู้นำสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทั้งหมดจำนวน 60 ตัวบ่งชี้ เป็นไปตามหลักการ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สอดคล้องกับกัลยรัตน์ เมืองสูง (2550, หน้า 64) สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ ความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล กำหนดได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้การพัฒนาการศึกษาประสบความสำเร็จ

## 1.2 องค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้า ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นและเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต การประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอนั้น ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทบทวน ภารกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปดำเนินการ กำหนดวิธีประเมิน และการพัฒนาแผน / โครงการ สอดคล้องกับ จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 48) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำทางการสอนด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรและการสอน ทรัพยากรและการประเมินผล และ 3) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน สอดคล้อง

กับงานวิจัยของสุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 49) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมีแผนและจัดทำเป็นแผนงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และต้องมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการนำสู่การวางแผน ประชุม ศึกษา วิเคราะห์ หาทางเลือกในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 1.3 องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ คือ การจัดทำแผนประสบการณ์หรือแผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของนักเรียน มีการวางแผน การนำไปใช้ และมีการวัดและประเมินผลร่วมกัน หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาเป็นตัวกำหนดทิศทางของการศึกษาไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีกระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด โครงสร้างเวลาเรียน ตลอดจนเกณฑ์การวัดประเมินผลให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา การศึกษาแหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน การวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร สอดคล้องกับข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 5) กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เกี่ยวกับสาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ ในส่วนของสมรรถนะของการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ครูสามารถวิเคราะห์หลักสูตร สามารถจัดทำหลักสูตร สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้

อย่างหลากหลาย และสามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังใช้หลักสูตร สอดคล้องกับแนวคิดของกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 20 – 21) ได้กล่าวว่า ในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและเป็นผู้บริหาร เห็นได้จากการแสดงให้เห็นถึงบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน การเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร และบทบาทการเป็นผู้ให้ การพัฒนาแก่บุคลากรต่าง ๆ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12) ได้กำหนดสมรรถนะครูผู้สอนสำหรับสมรรถนะประจำสายงานการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 45) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การสร้างและพัฒนาหลักสูตรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ การที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อการสอนทุกรูปแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อดิจิทัล โดยเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการสืบค้นและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการค้นหาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งได้แก่ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามความสามารถของผู้เรียน การออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ที่เน้นการปฏิบัติจริง การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการลักษณะ STEM Education การจัดการเรียนรู้ได้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ และจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะชีวิต สอดคล้องกับฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160) ที่ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ 3) ความรู้ความสามารถในการวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ และ 5) การมีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับรัตติยา พร้อมสิน (2559, หน้า 156) ที่ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดศึกษาธิการภาค 11 กล่าวว่า คุณลักษณะของครูที่สอดคล้องกับบทบาทและตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและพัฒนาทักษะการสอน มีความเข้าใจผู้เรียนและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีทักษะในการสื่อสาร การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี สอดคล้องกับทศนา เขมมณี (2557, หน้า 228) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้น

กระบวนการคิด คือ การดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบวิธีการและเทคนิคการสอนต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความคิดขยายต่อเนื่องจากความคิดเดิมที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งครูมีการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้พัฒนานวัตกรรม

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ คือ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียน ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน เพื่อช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความสนใจในบทเรียนและเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ครูให้ความเอื้ออาทรต่อนักเรียน นักเรียนกับนักเรียนมีความสัมพันธ์อันดีมิตรต่อกัน ห้องเรียนมีระเบียบและมีความสะอาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ubben and Hughes (1987, pp. 97 – 99) Davis and Thomas (1989, p. 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้นำ ประกอบด้วย การทำงานตามเวลาที่กำหนด การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน การมุ่งเน้นด้านวิชาการการคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานครู การทำงานด้านหลักสูตร การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การเพิ่มความตระหนักในการประชุมงานด้านวิชาการกับครูในโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ส่วน Heck and Others (1990, p. 78) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำด้านวิชาการไว้ว่าต้องมีการปกครองโรงเรียน การจัดบรรยากาศในห้องเรียนและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน และสอดคล้องกับจารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 16) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ถือว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การแสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด สอดคล้องกับ Bossert (1988, p. 118) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นการแสดงให้เห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้นภาวะผู้นำทางการสอนต้องแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถ มีทักษะในการทำงาน โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง

ประสบการณ์ การฝึกฝนตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่ม การสนทนากลุ่มและการศึกษาต่อ ตลอดจนการหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทุกคนในสถานศึกษาสนใจต่อการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 12) ได้กำหนดการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของสมรรถนะหลักประจำสายงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู สอดคล้องกับแนวคิดของ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 20 - 21) ที่ว่าในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหาร เช่น การบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง ครูต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารนักเรียนที่ตนเองสอนหรือรับผิดชอบอยู่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งล้วนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วม และมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจการบริหารจัดการชั้นเรียนของตนเอง สอดคล้องกับ กษมน มังคละศิริ, 2557, หน้า 60 - 69) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง การสำรวจและประเมินตนเอง การศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรวิชาชีพ การแสวงหาข่าวสารจากสื่อมวลชน การศึกษาค้นคว้าและการทำผลงานทางวิชาการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตติยา พร้อมลิ้น (2559, หน้า 51 - 52) ที่ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า มี 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ความเป็นครู 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) ความเชี่ยวชาญในการสอน 4) การพัฒนาตนเอง 5) การทำงานเป็นทีม และ 6) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบการพัฒนาตนเอง กล่าวว่า การพัฒนาตนเองปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้า มีเครื่องมือที่ทันสมัยเกิดขึ้น การปรับตัวเองในการทำงานก็ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตามไปด้วย การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์การ

ไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการกำกับดูแลตนเองที่ดี สร้างความโปร่งใสในการบริการอย่างมีจริยธรรมและให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นอนาคต เน้นความสำเร็จ เน้นความมีมนุษยธรรม คำนึงถึงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีความทันสมัยในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรในองค์กรและหน่วยงานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น สอดคล้องกับสุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 65) สรุปไว้ว่า การพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษานั้น หัวใจสำคัญ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำด้านวิชาการ มีความตระหนัก และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับสิทธิชัย อุสาพรหม (2562, หน้า 171) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการศึกษพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบุคคลสำคัญอีกคนหนึ่งในการดำเนินการต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนวยการ และมอบหมายงานในกำกับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986, หน้า 150 – 173) กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์การโดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน จากนั้นจึงหล่อหลอมกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกภายในองค์กรและทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การ พร้อมทั้งมีการมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

1.7 องค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการประเมินผล

การดำเนินงานของสถานศึกษาที่กระทำโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการประเมิน อันเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามสภาพจริง เพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้า ในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของการ ดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทุกแห่งมีความจำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูล และสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็ม ตามศักยภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กำหนดทั้งการประกัน คุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานประเมิน คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำทุกปี โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้อง กับสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2561, หน้า 20 – 31)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2560, หน้า 18) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่าสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าประสงค์ของ สถานศึกษา การนิเทศและติดตามผลด้านการเรียนการสอน การประสานงานด้านการใช้ หลักสูตรการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมภาพการเรียนรู้ และมีการกำกับดูแล นิเทศ ติดตามผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Ubben and Hughes (1987, pp. 97 – 99) Davis and Thomas (1989, p. 21) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ประกอบด้วย การทำงานตามเวลาที่กำหนด การจัดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน การมุ่งเน้น ด้านวิชาการ การคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานครู การทำงานด้านหลักสูตร การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของ นักเรียนในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง สอดคล้องกับสุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 69) สรุปไว้ว่า การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในปัจจุบันมีการ เปลี่ยนแปลงในหลายระดับ ตลอดจนกระบวนการประเมินคุณภาพก็ได้มีการปรับเปลี่ยนทำ ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำด้านวิชาการ ต้องมีการพัฒนา ติดตามความก้าวหน้า และ สร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดกับตนเอง และสอดคล้องกับสถาบันทดสอบทางการศึกษา แห่งชาติ (2563, หน้า 2) สรุปไว้ว่า การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นการประเมินผล และการติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา อาจกระทำ

โดยบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันด้วย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย

1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและการประเมินผลโดยกระบวนการพัฒนา ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 7 ชุด กิจกรรมมีดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 7 องค์ประกอบ ก่อนการอบรม

3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 สัปดาห์ จำนวน 7 ครั้ง ครั้งละ 8 ชั่วโมง รวม 56 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลา 1 สัปดาห์ จำนวน 7 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง



ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติจริง ทำแบบประเมินพฤติกรรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบที่ออกมานี้เป็นรูปแบบ  
ที่มีความเหมาะสมเหมาะกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยได้นำรูปแบบมาทดลองใช้ตาม  
กระบวนการพัฒนารูปแบบ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ  
ทางการเรียนการสอน หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ  
สร้อยสุดา กรีน (2563, หน้า 182) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูใน  
การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัย  
พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัด  
และประเมินผล และวิธีพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา 4 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) ชุมชนการ  
เรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (PLC) และ 4) การนิเทศ กำกับ ติดตาม เช่นเดียวกัน  
กับสุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 238) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัย  
และพัฒนา ดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ระยะที่ 2 การร่างรูปแบบ  
และสร้างรูปแบบ ระยะที่ 3 การปรับปรุงรูปแบบ และระยะที่ 4 การทดลองใช้รูปแบบ และ  
กระบวนการพัฒนาดำเนินการ 4 ระยะ ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ  
2) ฝึกปฏิบัติจริง 3) ศึกษาดูงาน และ 4) การติดตามผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ  
ปิยณัฐ วงศ์เครือศรี (2562, หน้า 235) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ  
5) สื่อการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล กระบวนการพัฒนา แบ่งเป็น 4 ระยะ

ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2) ฝึกปฏิบัติจริงรายสัปดาห์ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และ 4) การนิเทศ ติดตาม

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตรวจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) พิจารณารายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.82$ ) กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.79$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.78$ ) การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.77$ ) และเนื้อหาของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.69$ )

3.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 4.75$ ) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ( $\bar{X} = 2.49$ ) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 2.26 ซึ่งหมายความว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับน้อย หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 2.26 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 45.29

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และรูปแบบมีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสร้อยสุดา กรีน (2563, หน้า 162) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ทุกองค์ประกอบมีผลการประเมินภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ โดยค่าร้อยละ

ความก้าวหน้า เพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองใช้รูปแบบ โดยเฉลี่ย 60.70 และการติดตามพัฒนาการของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมหลังการทดลองกับพฤติกรรมระยะติดตาม พบว่า มีภาวะผู้นำครูอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 44.32$ ) ค่าร้อยละความก้าวหน้าพบว่า มีค่าความก้าวหน้าร้อยละ 13.92 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 241) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการวิจัยและพัฒนา 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ระยะที่ 2 การร่างรูปแบบและสร้างรูปแบบ ระยะที่ 3 การปรับปรุงรูปแบบ และระยะที่ 4 การทดลองรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ระยะ 4 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ระยะที่ 2 การยกร่างและพัฒนารูปแบบ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบและกระบวนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ขั้นตอนในการพัฒนา การวางแผนพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินหลังการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 2) แบบอย่างทางการสอน 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม และ 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียน ผลการตรวจสอบยืนยันพฤติกรรมรูปแบบการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากทุกพฤติกรรม ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่าการประเมินภาวะผู้นำครูผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเรียนการสอนในโรงเรียน เป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ รวมถึงกระบวนการพัฒนาภาวะ

ผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของการพัฒนาตนเองและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยการฝึกฝนด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายจนทำให้เกิดหลักการ แนวคิด ทักษะความสามารถและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ 7) การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งครู ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมและผู้บริหารการศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สามารถนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนการสอนสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมและผู้บริหารการศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จึงควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เพื่อให้เกิด

การเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเป็นการเปลี่ยนจุดเน้นเรื่องกระบวนการสอนของครูไปสู่การพัฒนาผู้เรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความศึกษาเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไปใช้ในสถานศึกษาระดับอื่น ๆ ทั้งโรงเรียนประถมและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยภาพรวม ผลที่ได้จะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2544, 2553)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์.
- เกษม มังคละศิริ. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา บุญส่ง และคณะ. (2545). *รูปแบบการพัฒนาครูและชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: พริกหวานการพิมพ์.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เปล่งอักษร.
- กิติมา ปรีดีติลล. (2545). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- กุลชน ธนาพงศธร. (2540). *การพัฒนาบุคลากร เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ 1 – 7*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (พิมพ์ครั้งที่ 20). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกศิษฐ์ เพลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2553) รายงานการประเมินโครงการ  
ยกระดับคุณภาพโรงเรียน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

\_\_\_\_\_. (2553). มาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษา  
เป็นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

\_\_\_\_\_. (2550). คู่มือปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย.

\_\_\_\_\_. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2551). แนวหลักสูตรแกนกลาง  
การศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตร  
แห่งประเทศไทย.

\_\_\_\_\_. (2553). แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
การศึกษา (องค์การมหาชน). (2562). เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา  
ภายนอก สมศ. เข้าถึงได้จาก [http://www.eqdd.nu.ac.th/?page\\_id=214](http://www.eqdd.nu.ac.th/?page_id=214).

จงกลนี ชูติมาเทวินทร์. (2544). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

จารุภัทร บุญส่ง. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้นำทางการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จินตนา ศรีสารคาม. (2553). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.  
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.  
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ชาญชัย สวัสดิ์รังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. (2536). *การพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญชัย อาจิณสมมาตร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- \_\_\_\_\_. (2550). 46 กลยุทธ์พิชิตความสำเร็จในการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ฐิติมา ไชยมหา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดุสิตา เครือคำปิว. (2551). *ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การกับการลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลรามาธิบดีโรงพยาบาลวิชัยยุทธและสถาบันมะเร็งแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2536). *ทฤษฎีองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เตชทัต ใจทวม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของพนักงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานและความผูกพันในงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทง ทองเต็ม. (2553). *การฝึกอบรมอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพ*. เข้าถึงได้จาก <[http://thanongthongtem.blogspot.com/2010/02/blog-post\\_2567.html](http://thanongthongtem.blogspot.com/2010/02/blog-post_2567.html)>.

- ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยการมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ โอบคลั่ง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทีศนา แหมมณี. (2557). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2554). *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธร สุนทราวุธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานงานพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. รายงานการศึกษา อีสระ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีรวัช ชมใจ. (2554). *การพัฒนาารูปแบบความร่วมมือการจัดการอาชีวศึกษา*. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกันฯ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีระพร आयวัฒน์. (2552). *แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศบ.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีรชัย เอี่ยมวรเมธ. (2556). *พจนานุกรมอังกฤษ - ไทย*. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- นงลักษณ์ ลินสีผล. (2532). *“การพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรม,” โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ วิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูธนบุรี.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

นภดล ร่มโพธิ์ และคณะ. (2552). *เครื่องมือการประเมินผลองค์การ*.

คณะบุคคลอิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพฯ.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:

เซ็นทรัลเอนกซ์เพรส,

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ*

*ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์

และบุคลากรทางการศึกษา.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร*

*โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ต. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเสริฐ เกสรมาลา. (2550). *ภาวะผู้นำสำหรับพลเรือน ทหาร ตำรวจ*. กรุงเทพฯ:

สูตรไพศาล.

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:

สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

พระธรรมปิฎก. (2547). *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

พิมพ์ใจ โอบานรักษ์ธรรม. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2550). *กลยุทธ์การสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา*.

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มะลิวรรณ ประวัง และคณะ. (2551). *การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการ*

*เรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.

พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

มาลี สืบกระแสน. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่*

*การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). *การวัดและการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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

- รัชฎาพร พิมพิชัย. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะครูผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์. ค.ด. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกจนคร.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2552). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกจนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2543). พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วรวิทย์ จินดาพล. (2542). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- \_\_\_\_\_. (2550). ภาวะผู้นำของกรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วิชฌ์ เชาว์ดำรง. (2542). รูปแบบการพัฒนาลักษณะความเป็นครูวิชาชีพของนิสิตนักศึกษาครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี - สฤษดิ์วงศ์.
- \_\_\_\_\_. (2556). การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2551). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). ภาวะผู้นำ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิทยากร เขียงกุล. (2553). ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.

- วินัย รังสินันท์. (2544). *การสร้างข้อสอบ*. ในเอกสารการสอนชุดวิชาสถิติวิจัยและการประเมินผลการศึกษา หน่วยที่ 12 – 13. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวช. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต่อที่ท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นเตอร์ ดิสคัฟเวอรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหารการศึกษา หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2548). *การบริหาร: หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 และ 23*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2557). *ทฤษฎีการประเมิน*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2563). *แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎหมายกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2563*. กรุงเทพฯ: เอ็น เอ รัตนะเทอดดีง.
- \_\_\_\_\_. (2561). *สรุปผลการทดสอบ ปีการศึกษา 2561, NEITS NEW.1(10), 50 – 56; พฤษภาคม – มิถุนายน 2561*.
- \_\_\_\_\_. (2560). *สรุปผลการทดสอบ ปีการศึกษา 2560*. เข้าถึงได้จาก [www.newonetestresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM6\\_2560.pdf](http://www.newonetestresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM6_2560.pdf).
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒน์.

- สมคิด พรหมจ้อย. (2552). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์.
- สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สารสิน อิมโอบัสส์. (2552). *วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตงานตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางในสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2555). *แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O – NET) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11*. สุราษฎร์ธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. (2559). *แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O – NET) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. นครพนม – มุกดาหาร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. (2559). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O – NET) ปีการศึกษา 2559 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. นครพนม – มุกดาหาร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2558/2559 ความจำเป็นของการแข่งขันและการกระจายอำนาจในระบบการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- \_\_\_\_\_. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2552). สำนักงาน. กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ  
ทางการศึกษา เล่ม 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- \_\_\_\_\_. (2550). รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ  
การศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561).  
กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2556). เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ  
ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564). กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ, คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553).  
แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ลำสิ รักษ์สุทธิ. (2553). คู่มือการจัดทำสื่อ นวัตกรรมและแผนประกอบสื่อ นวัตกรรม.  
กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ลำสิ รักษ์สุทธิ และคณะ. (2546). คู่มือการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ตามเกณฑ์ใหม่  
กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ลิทธิ ชีรสรณ์. (2552). เทคนิคการเขียนรายงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลิทธิชัย อุดาพรหม. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์. ค.ม.  
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุคนธ์ ลินธพานนท์. (2558). การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่เพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียน  
ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: 9119 เทคนิคพรีนติ้ง.
- สุทัศน มุขประภาต. (2545). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการบริหารการศึกษา.  
ฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชนครินทร์.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็น  
ผู้นำที่สมบูรณ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



\_\_\_\_\_. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากหลากหลายทัศนะ. เข้าถึงได้จาก

<http://Suthep.crru.ac.th/leader19.doc> .

สุนทร โสภาคะยัง. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุพักตร์ พิบูลย์. (2549). การวิจัยและพัฒนาสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา.

นนทบุรี: จตุพรดีไซด์.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2545). การปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ทีเจเจ.

สุรียา มนตรีภักดิ์. (2550). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2554). การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและการวางระบบการประเมินคุณภาพภายใน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.

\_\_\_\_\_. (2550). การนิเทศ ติดตามผลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้: การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

\_\_\_\_\_. (2550). ประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 1 – 8 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 1 – 8 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสาวณี ตรีพุทธรัตน์ และคณะ. (2555). เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อรุณ รักธรรม. (2541). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล: ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

- อัมพร พงษ์กังสนานนท์. (2550). *การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาดลอดชีวิต*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อำนวย ทองโปร่ง. (2555). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2548). *ภาวะผู้นำสำหรับสถานศึกษาในอนาคต, บุคลากรทางการศึกษา*. 1(1), 5 – 10.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). “โมเดลคืออะไร”. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง นักวิชาชีพชั้นสูงมืออาชีพขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- A.V. Kelly. (2009). *The curriculum Theory and Practice* London: Sage Publications.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re – examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441 – 462
- Baird, L. & Henderson, J.C. (2006). *The Knowledge Engine*. New Delhi: Viva Books. เข้าถึงได้จาก <http://www.kmi.or.th>.
- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). *Management: A Pacific Rim Focus*. (2nd ed.) Roseville NSW: McGraw – Hill.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto: Antonia: Consulting Psychologists Press.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Transformation Leadership Development*. California: Consulting Psychologist Press.
- \_\_\_\_\_. (1996). “Developing Transformational Leadership and Beyond,” *Journal of Applied Psychology*. 81 (61), 827 – 832.
- Bennis W. and Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.

- Bertalanffy, L. (1968). *von General system theory: foundation. Development. Application Revised*. New York: George Broziller.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S. (1974). *The managerial grid*, Houston, Tx.:Gulf.
- Blake, Robert R., and McCanse, Anne A. (1991). *Leadership dilemmas Gridsolutions*. Houston: Gulf.
- Blasé, J., & Blasé, A. jr . (1994). *Empowering Teachers: What Successful Principals do*. Thousand Oaks, California: Corwin Press. CA: Corwin Press
- \_\_\_\_\_. (1999a). Principals instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349 – 378.
- \_\_\_\_\_. (1999b). Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7(1), 16 – 20.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi – sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509 – 534.
- Bookbinder, R. (1992). *The principle: leadership for the effective and productive school*. Springfield, IL: Charles C Thomas publisher.
- Bossert, A. (1988). *Leadership in organization*. Eagle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bossert, S.T. (1988). *School effects*. Handbook of research on educational administration, 341 – 352.
- Brown, W.B., & Moberg. D.J. (1980). *Organization theory and Management: A macro approach*. New York: Joho Wiley and Sons.
- Chell, Jan. (1999). *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A summary of a master's project by Jan Chell*. Retrieved from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>.
- Cheng, Y. C. (1996). *School Effectiveness and School – Based Management: A Mechanism for Development*. Washington, D.C.: The Falener Press.

- Chrispeels, J. (1992). Purposeful restructuring: Creating a culture for learning and achievement in elementary schools. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 4 (2), 158 – 161.  
doi:10.1080/0924345930040205.
- Coe DT, Helpman E and Hoffmaister AW. (1997). North – South R&D spillovers. *The Economic Journal*, 107(1), 134 – 149
- Connolly, T., Conlon, E.M., & Deutsch, S.J. (1980). Organizational effectiveness: A multipleconstituency approach. *Academy of Management* .
- Corsini, R. J., Auerbach, A. J., Anastasi, A., & Allen, M. J. (1996). *Concise encyclopedia of psychology* (2nd ed.). New York: J. Wiley.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational Leadership: A Problem – Based Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- David, C. & Magaret. (1989). *Leadership in Organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice – Hall.
- David, G.A. & Thomus, M. A. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn and bacon.
- Davis, G.A. and Thomas M.A. (1989). *Effective school and effective teacher*. Boston: Allyn.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14 – 20.
- Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, P. (1968). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row Publishers.

- Dimmock and Walker. (2005). The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School improvement in Effective Urban High School. Dissertation International Ennis, R.H. 1985. "A Logical Basic for Measuring Critical Thinking Skills", *Journal of Educational Leadership*, 43, 45 – 48.
- Dimmock, C. & Walker. (2002). *A School leadership in contexti – societal and Organizational Culture*. In Bush,T. & Bell,I (Eds). The principles and practice of educational Management. London: Paul Chapman.
- Drago–Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: Principal leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Eisner, E.W. (1976). *The Art of Human Development and Education*. Berkley Calif: McCupchanPub.
- Elmore, R. F. (2005, Winter). Accountable leadership. *The Educational Forum*, 69, 134 – 142.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fiedler. F.E. and Cheremers, M.M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview Illinois: Scott, Foresman.
- Forcese, Dennis P. and Stephen Richer. (1973). *Social Research Methods*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice – Hall Inc.
- Forrest W. Parkay and Glen Hass. (2000). *Curriculum Planning A Contemporary Approach*. Unite States of America: Allyn & Bacon A Peason Education Company.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Grogan, M. and Andrews, R. (2002). Defining preparation and professional development for the future. *Educational administration quarterly*. 38(2), 233 – 256.
- Guskey : T.R. (2000). *Evaluation professional development*. California: A Sage Publication Company.

- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). *Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals*. Taylor and Francis; Ltd.
- Hallinger, P. (1992). *The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leader*. *Journal of Educational Administration*,
- Hallinger, P., & Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980 – 1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5 – 44.
- Harriss, B. M. (1985). *Supervisor Behavior in Education (3rd ed.)*. Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice – Hall.
- Heck, Ronald H. and others. (1990). *Instructional Leadership School Achievement: Validation of a Causal Model*. *Educational Administration Quarterly*.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New York: Prentice – Hall.
- House, Robert J. & Mitchell, R. (1977). "Path–Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*. 16, 81 – 97.
- Hoy, A.W.& W.K.Hoy. (2003). *Instructional Leadership :A Learning – Centred Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W.K. and Miskel, (1991). C.G. *Educator; Administrator: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw–Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Education administration: Theory, research, and practice*. (6th ed.). New York: McGraw – Hill.
- Hughes, L., & Ubben, G. (1989). *The elementary principal's handbook*. Boston. MA: Allyn and Bacon. International Society for Technology in Education: ISTE. (2009). National educational technology standards for administrators. Washington, DC: Eugene, OR.
- Jago, M. (2007). *Philosophy insight: Formal Logic*. Tirril: Humanities – Ebooks.
- John van Maurik. (2006). *Situational Leadership Style*. Retrieved from [http://www.deonetraining.com/view\\_leader\\_talk.php](http://www.deonetraining.com/view_leader_talk.php).

- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler Publishing.
- Keeves, J.P. (1997). *Models and model building*. In Keeves, J.P. (ed.). Educational research, methodology and measurement: An International Handbook. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Peraman Press.
- Koontz, H. and Weihrich . H. (1988). *Management*. New York: McGraw – Hill
- Kotter, John P. (1988). *Leadership Factor*. London: Coliler Macmillan Publisher.
- Krug, S. (1993). *Leadership craft and the crafting of school leaders*. Phi Delta Kappan, Nov 1993, 240 – 244.
- Lambert, L. (2002). Toward a deepened theory of constructivist leadership. In *The constructivist leader*, 2nd ed, (pp. 34 – 62). New York: Teachers College Press and Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Larson–Knight, B. (2000). Leadership, culture and organizational learning. In K. Leithwood (Ed.). *Understanding schools as intelligent Systems*. Stamford, CT: JAI Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large–scale Reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*. 17(2), 20 – 227.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Likert, Rensis. (1981). *Management Styles And The Human Component*. In *Leadership on the Job: Guides to Good Supervision*. New York: AMACOM.
- \_\_\_\_\_. (1996). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw – Hill.
- Likert, Rensis. (1967). “*The Method of Constructing and Attitude Scale*”, Reading in Attitude Theory and Measurement. pp. 90 – 95. Fishbein, Martin, Ed. New York: Wiley & Son.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

- \_\_\_\_\_. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Louis, K. (1990). *Improving the urban high school: What works and why*. New York, NY: Teachers College Press.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Improving the Urban High School: What Work and Why*. New York: Teacher College Press.
- Lunenburg C.F. and Ornstein C.A. (2008). *Educational Administration: Concepts and Practices. (5th edition)*. United State of America: Thomson Learning Wodsworth.
- Manasse, A.L. (1986). Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 150 – 173.
- Marsh, R. M. and Mannari, H. (1997). *Organizational Commitment and Turnover: a Prediction Study*. *Administrative Science Quarterly*.
- Marsh, D. and Rhodes, R.A.W. (1992). *Policy Networks in British Government*. London: Allen & Unwin.
- Marsh R M .(2000). Weber's Misunderstanding of Traditional Chinese Law, The American. *Journal of Sociology*, 106 (2) The University of Chicago Press, Retrieved from <<http://www.jstor.org/stable/3081178>> at p. 283.
- Marzano, R.J., Waters, T., & McNulty, B.A. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Aurora, CO: Mid – continent Research for Education and Learning.
- McEwan, E.K. (1998). *Seven Steps to Effect Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
- Mosley, R.W., & Noe, R.M. (1996). *Human resorce management* 6<sup>th</sup> ed. New Jersay: Printice Hall International.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leashership*. Asvances in Educational Administration, I (B: Changing perspectives on the school) 163 – 200.



- O'Donnel, R. J. and White, G. P. (2005). *Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement*. National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin December, 89 (645).
- Prasith-rathsint S, Sookasame K. (2004). *Qualitative Research Methodology: Research on Current Issues and Futures Research*. Bangkok: Fueang Fa Printing House.
- Prawalapleuk V. Connoisseurship. (2015). *Faculty of Education Srinakharinwirot University*. Available at: <http://www.watpon.com/th/mod/page/view.php?id=12>. Accessed August 24, 2021.
- Reddin, W.G. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw – Hill Book.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Schermerhorn, J.R. (2000). *Management*(7<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J.R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. U.S.A.: Fairford, GLO, United Kingdom.
- Sergiovanni, J. Thomas & Starratt. J. Robert. (1998). *Supervision: A redefinition*. (6th ed.). New York: McGraw – Hill.
- Sergiovanni, Thomas J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sheppard, H. (1996). *Learning for life, Creating classrooms for self – directed learning*. California: Corwin Press, Inc.
- Smith, R.H., and Others. (1980). *Measurement: Making Organization Perform*. New York: Macmillan.
- Steiner, E. (1988). *Methodology of theory construction*. Sydney: Educology Research Associates.
- Stogdill, Ralph, M. (1997). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press. A Division of Macinillan Publisher.

- Tichy, N.N. and Devanna. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Trewattha and M.G.Newport, (1988). *Management*, 3<sup>rd</sup>ed. (Plano, Texas: Business Publication.
- \_\_\_\_\_. (1982). *Management*. (Plano) Texas: Business Publication.
- Truelove, s. (1992). *Handbook of Training and Development*. Oxford: Blackwell.
- Ubben, G.C., Hughes, L.W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: creative leadership for effective School*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ubben, Gerald C. and Hughes. Larry W. (1987). *The principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Vroom , V.H. , & Yetton ,P.W. (1973). *Leadership and decision – making*. Philippines: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, H Victor. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons Inc.
- Wildy, H.; Dimmock. (1993). Instruction Leadership in primary and secondary school. *Journal Educational Administration*.
- Wiles and Lovell. (1974). *Supervision for Better School*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in Organizations*. 4<sup>th</sup>ed. New Jersey: Prentice – Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ



### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. นางสาววิจิตรา ไชยวงศ์คต ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
3. นายศิริศักดิ์ หาดทรายกาญจน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
4. นายพิสิทธิ์ จันทรเนตร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร
5. นายศิริชัย ไตรยราช ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
6. นางสาวสุภาวดี นิลเพชร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
7. นางยีนยอม จันทรเกษม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
8. นางมะลิ ทาธรรม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. ดร.ลลิตา ซาเรืองเดช ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
5. ดร.วิเชียร อุส่าห์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านข่าวิทยา อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
6. นางสาวสุภาวดี นิลเพชร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม
6. นางยิณยอม จันทร์เกษม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
7. นางธรรมพร แข็งกสิการ รองศึกษาธิการภาค 13 ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 11
8. นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
9. ว่าที่พันตรี ดร.วิเชียร อุส่าห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข่าพิทยาคม สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
10. ดร.เอกชัย บุตรแสนคม ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร
11. ดร.พงษ์สวัสดิ์ สายกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2
12. ดร.รุ่งนภา พรหมภักดี ครู โรงเรียนนิคมน้ำจืดเจริญวิทยา สำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร



**รายนามผู้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบ  
โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม (ธาตุประสิทธิ์ประชาชนุเคราะห์)**

|                                 |                                                    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. นางพึงพิศ คำมูลศรี           | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์              |
| 2. นางพันติกา ศรีมาชัย          | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 3. นางสาวมลฤดี คำจันทร์         | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ             |
| 4. นางอภิญญา การสำเนียง         | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย                 |
| 5. นายจักริน ผลสิน              | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา      |
| 6. นายกฤษณะ ศรีสว่าง            | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ                   |
| 7. นางเกศราภรณ์ คนขยัน          | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ          |
| 8. ว่าที่ร้อยตรีไชยา อนุญาหงส์  | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ             |
| 9. นายไกรวิทย์ พิมพ์ไพศาคาม     | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย                 |
| 10. นางสาวทัดดาว ประทุมวัลย์    | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์              |
| 11. นายธนากร อุทัยดา            | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 12. นายกฤษฏากร เกริกกานต์กุล    | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ          |
| 13. นางสาวพิมพ์จันทร์ อุ้นทะยา  | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ                   |
| 14. นายชัยณรงค์ โคตรชุม         | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา      |
| 15. นางนุพิศ อัคพิน             | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ             |
| 16. นางวรารภรณ์ หอมจันทร์       | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ             |
| 17. นางสาวนภัทร ไทรรัตน์        | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย                 |
| 18. นายวิชยานนท์ ทรัพย์ถาวรธานี | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์              |
| 19. นางอรรณณ วานะวงศ์           | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 20. นางสาวปติญญา ศรีจันทร์      | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ             |
| 21. นายสุริยา ภาภักดี           | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา      |
| 22. นายพรชัย นนท์เข็มพรหม       | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ                   |
| 23. นางสาววาทีตยา ราชภักดี      | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ             |
| 24. นางลักขณา โกษาแสง           | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ          |

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเจียร  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๙๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ศ.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๔๖ ๓๓๐๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ยว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเจ้าพรหม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางอินยอม จันทร์เกษม

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๘๘ ซึ่งเป็นนักศึกษา  
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพณิพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์  
จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้กับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U. sumw

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภานถ)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๖๔

โทรสาร ๐ ๔๕๙๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙-๓๔๕๐๖ ๓๓๓๐๗

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ยว ๐๖๒๑๓.๓๒๕/ว ๖๔๖๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๔๖๐ ถนนมิตรภาพ ตำบลเมืองเก่า  
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐๑

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาววิจิตรา ไชยวงศา

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ถึงกีดค้านักงานศึกษานิเทศก์ ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศ.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวีศักดิ์ โพธิ์วิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมวัฒน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมปาน)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๖๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๔๖ ๓๓๐๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๖๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะมหาราชาลัย

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๔๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. eumun*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๐๖ ๓๓๐๐๔

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

ที่ ยว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๓๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา แขวงเมือง  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสุภาวดี นิลเพชร

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ ไทอิวิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทวินทิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U. eumw

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย ชันษาผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๖๒๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๖๒๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๖๖ ๓๓๐๐๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ๒๖ ๐๖๓๓.๑๒/๖ ๖๖๓๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
๒๕๐ ถนนวิภาวดี กรุงเทพฯ  
๑.เมือง สุราษฎร์ธานี ๘๙๐๐๐

๗ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โชติ ภาวสุตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ศ.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัญญู อัมภานนท์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๘๖๓๓ ๐๒๒๕๔

โทรสาร ๐ ๘๖๓๓ ๐๐๒๓

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๖๖๖ ๓๓๐๘๔

“อยู่กลาง วิกฤต ท่าเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๖๖๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข่าวิทยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๖๒๐๒๔๘๓๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๓๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. ๐๐๐๐*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๐

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๙๖ ๓๓๐๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวสุภาวดี นิลเพชร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ อรรณรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. eunw*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๔๙๖ ๓๓๐๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๖๖๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.มิตรไมตรี ข.ธาตุเจตุย  
ถ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางอินยอม จันทร์เกษม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศกร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวิศ โทอิธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หฤษฎ์ ยิมภาสถ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๖๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศกร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๙๔๔๖ ๓๓๐๐๙

“อยู่สกล รักสกล ห่วงเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๐๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางทิพวรรณ แสนจันทร์ฉิมชัย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางนิตากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๒๒

ผู้ประสานงาน นางนิตากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๙๑๐๙๖ ๑๓๒๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๖๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.เอกชัย บุตรแสนคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๖๐๐๒๔๔๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลลิตา โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๑๙๖ ๑๓๒๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๖๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิติโย ค.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางธรรมพร แซ่กสิการ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางนิศากร พลชา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๙ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๙ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๑๙๖ ๑๓๒๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๙๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

๒. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา เอก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นผู้มีความรู้และความ เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ดังนั้น จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันอาทิตย์ที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ ชั้น ๑ อาคาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๐๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๒๖๓ ๓๘๖๙





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๓ ชุด .

๒. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา เอก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นผู้มีความรู้และความ เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ดังนั้น จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันเสาร์ที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ ชั้น ๑ อาคาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๒๖๓ ๓๘๖๑



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๕๓๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๔๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ดร.เอกชัย บุตรแสนคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

๒. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา เอก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินทิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นผู้มีความรู้และความ เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ดังนั้น จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันอาทิตย์ที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ ชั้น ๓ อาคาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๒๖๓ ๓๘๖๙



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๓๓๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ดร.ชาติชาย ก่อคุณ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด  
๒. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา เอก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นผู้มีความรู้และความ เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ดังนั้น จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันอาทิตย์ที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ ชั้น ๑ อาคาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๒๖๓ ๓๘๖๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว สกสศ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเจตุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ดร.วิชาญ เกษเพชร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๓ ชุด  
๒. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา เอก โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นท่านเป็นผู้มีความรู้และความ เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ดังนั้น จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันอาทิตย์ที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ ชั้น ๑ อาคาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๒๖๓ ๓๘๖๑



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนโยธา เขตเมือง  
เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหว้าวิทยาคม (ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์)  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด  
๒. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิศากร พลชา นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “รูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.เทตินพิศ ธรรมรัตน์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการที่จัดขึ้นเป็นประโยชน์  
ในการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนสำหรับบุคลากรในหน่วยงานท่านได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงขอความ  
อนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้บุคลากรได้เข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในระหว่างวันที่ ๒๒-๒๓ กรกฎาคม  
พ.ศ. ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐-๑๖.๓๐ น. ณ ห้องมณีเทวา โรงแรมภูพานเพลส มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางนิศากร พลชา โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๒๖๓ ๓๘๖๔

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นางนิศากร พลชา

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### คำชี้แจง

เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สำหรับข้อมูลที่ได้จะใช้เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน และวิธีการพัฒนาการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ 7 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
7. การประเมินคุณภาพการศึกษา

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ หมายถึง การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ทางด้านการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาและการให้ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของผู้เรียน

1. ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้
2. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้
3. สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

จากองค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้และองค์ประกอบย่อย ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

## 2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การเตรียมการในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้อย่างเป็นระบบและมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนครอบคลุมสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายของกิจกรรมของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การประเมินแผน
2. การกำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ
3. การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การนำแผนพัฒนาการศึกษาสู่การปฏิบัติ

5. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา

จากองค์ประกอบของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ  
องค์ประกอบย่อย ดังกล่าวนั้นท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ  
เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการจัดทำแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

.....

### 3. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในท้องถิ่น ส่งผลที่ดีให้แก่ผู้เรียน ผู้เรียนสามารถนำประโยชน์ไปประยุกต์ใช้ และมี ประเมินผลของหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้มี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ประเมินหลักสูตร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และประเมินผล
3. การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
4. การวิเคราะห์หลักสูตร
5. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
6. การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร
7. การจัดทำหลักสูตรช่วงชั้น
8. การนำหลักสูตรไปใช้

จากองค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้และ องค์ประกอบย่อยดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

---

---

---

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

---

---

---

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---

---

---

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้

.....

.....

.....

#### 4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นการส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสะท้อนผลงาน วิเคราะห์ วิพากษ์ ที่แสดงคุณค่าของการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จได้ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้มี 6 องค์ประกอบย่อยดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจ
2. ให้ความมั่นคงและปลอดภัย
3. พัฒนาสภาพแวดล้อม
4. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
6. สร้างแรงจูงใจ

จากองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และองค์ประกอบย่อยดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง
- .....
- .....
- .....
- .....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

.....

.....

.....

## 5. การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นและมีความหลากหลาย เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การนิเทศติดตามผลงานของบุคลากรในกลุ่มสาระโดยนำหลักการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
3. การฝึกปฏิบัติจริง
4. การศึกษาดูงาน

5. การสร้างประสบการณ์
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
7. การฝึกฝนด้วยตนเอง
8. การสนทนากลุ่ม

จากองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ  
องค์ประกอบย่อยดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ  
เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

.....

.....

.....



## 6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและทิศทางที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ โดยมีความโปร่งใสในการบริหารงานสามารถตรวจสอบได้ มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการจูงใจให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อจะบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมี 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์
2. การเป็นแบบอย่างที่ดี
3. การมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
4. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. การมีวิสัยทัศน์
7. การมีความสามารถในการตัดสินใจ
8. การกระจายอำนาจ

จากองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและองค์ประกอบย่อยดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

## 7. การประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึง การประเมินคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษาของสถานศึกษาแบบภาพรวมที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัด การศึกษาเพื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

การประเมินคุณภาพการศึกษามี 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาเครื่องมือการประเมินผลให้ได้มาตรฐาน
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน
3. การประเมินแบบมีส่วนร่วม
4. การจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล
5. การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ
6. การส่งเสริมการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากองค์ประกอบของการประเมินคุณภาพการศึกษาและองค์ประกอบย่อยดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยใดบ้าง

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของการประเมินคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญแต่ละองค์ประกอบ

โปรดเรียงลำดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ จากลำดับความสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (จากลำดับที่ 1 ถึง 7)

- \_\_\_\_\_ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
- \_\_\_\_\_ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- \_\_\_\_\_ การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- \_\_\_\_\_ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- \_\_\_\_\_ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- \_\_\_\_\_ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- \_\_\_\_\_ การประเมินคุณภาพการศึกษา

เหตุผลในการเรียงลำดับองค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



### แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถาม

แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

#### คำชี้แจง

1. ขอให้ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความ  
คิดเห็นที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์

2. ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรด  
พิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะแบบประเมิน  
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย
- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

นางนิศกร พลชา

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามแบบประเมินพฤติกรรม

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

| ข้อ                                                      | รายการประเมิน                                                      | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|                                                          |                                                                    | +1         | 0 | -1 |            |
| องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ |                                                                    |            |   |    |            |
| 1                                                        | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้               |            |   |    |            |
| 2                                                        | กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน                |            |   |    |            |
| 3                                                        | สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้           |            |   |    |            |
| 4                                                        | ประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                |            |   |    |            |
| 5                                                        | กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน                        |            |   |    |            |
| 6                                                        | ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน                                  |            |   |    |            |
| 7                                                        | ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของผู้เรียน                                 |            |   |    |            |
| 8                                                        | ให้ความสำคัญแก่การบริหารด้านการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารด้านอื่น |            |   |    |            |
| 9                                                        | กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน                                |            |   |    |            |
| 10                                                       | กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู                                          |            |   |    |            |
| 11                                                       | สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                        |            |   |    |            |
| 12                                                       | มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ          |            |   |    |            |
| องค์ประกอบที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา           |                                                                    |            |   |    |            |
| 13                                                       | มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา           |            |   |    |            |
| 14                                                       | วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา                             |            |   |    |            |
| 15                                                       | มีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน                                     |            |   |    |            |

| ข้อ | รายการประเมิน                             | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|-------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                           | +1         | 0 | -1 |            |
| 16  | มีการประชุมวางแผนการพัฒนา                 |            |   |    |            |
| 17  | มีการจัดทำโรดแมป (Road Map)               |            |   |    |            |
| 18  | กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย        |            |   |    |            |
| 19  | มีการกำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ          |            |   |    |            |
| 20  | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผน               |            |   |    |            |
| 21  | มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา          |            |   |    |            |
| 22  | นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ     |            |   |    |            |
| 23  | มีการวิเคราะห์แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา      |            |   |    |            |
| 24  | มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน |            |   |    |            |

### องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

|    |                                                                 |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 25 | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร                             |  |  |  |  |
| 26 | การมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร                        |  |  |  |  |
| 27 | การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา/ท้องถิ่น                              |  |  |  |  |
| 28 | ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรช่วงชั้นและหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ |  |  |  |  |
| 29 | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                |  |  |  |  |
| 30 | การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร                                    |  |  |  |  |
| 31 | การส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้                                   |  |  |  |  |
| 32 | ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร                              |  |  |  |  |
| 33 | มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการใช้หลักสูตร                        |  |  |  |  |
| 34 | การส่งเสริมการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล                     |  |  |  |  |
| 35 | ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา                                 |  |  |  |  |

### องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

|    |                               |  |  |  |  |
|----|-------------------------------|--|--|--|--|
| 36 | มีการสร้างแรงจูงใจ            |  |  |  |  |
| 37 | มีการสร้างขวัญและกำลังใจ      |  |  |  |  |
| 38 | มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ |  |  |  |  |

| ข้อ | รายการประเมิน                                             | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|-----------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                           | +1         | 0 | -1 |            |
| 39  | ส่งเสริมให้บุคลากรทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง                |            |   |    |            |
| 40  | เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัย                            |            |   |    |            |
| 41  | มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้               |            |   |    |            |
| 42  | ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่และน่าเรียน |            |   |    |            |
| 43  | พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หลัก                     |            |   |    |            |
| 44  | ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านไอซีที (ICT)               |            |   |    |            |
| 45  | มีการสนับสนุนและจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์                   |            |   |    |            |
| 46  | มีการจัดองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้                        |            |   |    |            |

#### องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

|    |                                                                     |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 47 | มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา  |  |  |  |  |
| 48 | มีการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ                                         |  |  |  |  |
| 49 | ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมบุคลากร                         |  |  |  |  |
| 50 | การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร                  |  |  |  |  |
| 51 | พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                               |  |  |  |  |
| 52 | ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ           |  |  |  |  |
| 53 | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม                                 |  |  |  |  |
| 54 | ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาดูงาน                                        |  |  |  |  |
| 55 | ส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ                                        |  |  |  |  |
| 56 | ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มแบบจัดการความรู้ |  |  |  |  |
| 57 | ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำวิจัยในชั้นเรียน       |  |  |  |  |



| ข้อ | รายการประเมิน                            | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                          | +1         | 0 | -1 |            |
| 58  | การพัฒนาให้มีการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น |            |   |    |            |

#### องค์ประกอบที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

|    |                                                   |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 59 | มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ                         |  |  |  |  |
| 60 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                        |  |  |  |  |
| 61 | มีความเป็นผู้นำ                                   |  |  |  |  |
| 62 | มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้                   |  |  |  |  |
| 63 | สามารถปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์                  |  |  |  |  |
| 64 | มีความสามารถในการตัดสินใจ                         |  |  |  |  |
| 65 | เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร                    |  |  |  |  |
| 66 | มีการกระจายอำนาจ                                  |  |  |  |  |
| 67 | มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ                            |  |  |  |  |
| 68 | มีการกระจายภาระผู้นำ                              |  |  |  |  |
| 69 | ส่งเสริมการนำภาวะผู้นำไปใช้                       |  |  |  |  |
| 70 | มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง          |  |  |  |  |
| 71 | พัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ |  |  |  |  |
| 72 | มีการส่งเสริมความศรัทธา                           |  |  |  |  |

#### องค์ประกอบที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

|    |                                                   |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 73 | มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา |  |  |  |  |
| 74 | มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน                 |  |  |  |  |
| 75 | มีการจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล                 |  |  |  |  |
| 76 | พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน            |  |  |  |  |
| 77 | การประเมินตามสภาพจริง                             |  |  |  |  |
| 78 | การประเมินแบบมีส่วนร่วม                           |  |  |  |  |
| 79 | การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                       |  |  |  |  |

| ข้อ | รายการประเมิน                                       | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|-----------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                     | +1         | 0 | -1 |            |
| 80  | ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง |            |   |    |            |
| 81  | มีการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง      |            |   |    |            |
| 82  | การประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                  |            |   |    |            |
| 83  | มีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน                   |            |   |    |            |
| 84  | มีการนิเทศภายใน                                     |            |   |    |            |
| 85  | มีการประเมินเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA              |            |   |    |            |
| 86  | นำผลการประเมินสู่การปฏิบัติจริง                     |            |   |    |            |
| 87  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อผลการประเมิน          |            |   |    |            |

**แบบประเมินความสอดคล้องเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

**คำชี้แจง**

ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรด  
พิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะแบบประเมิน  
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

- +1 หมายถึง เห็นใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย  
0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย  
-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

| ข้อ | รายการประเมิน                                 | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|-----------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                               | +1         | 0 | -1 |            |
| 1   | การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง                      |            |   |    |            |
| 2   | การอบรมเชิงปฏิบัติการ                         |            |   |    |            |
| 3   | การนิเทศ กำกับและติดตาม                       |            |   |    |            |
| 4   | การศึกษาดูงาน                                 |            |   |    |            |
| 5   | การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ<br>(PLC) |            |   |    |            |
| 6   | การสรุปผลและประเมินผลการดำเนินงาน             |            |   |    |            |

(ลงชื่อ).....ผู้เชี่ยวชาญ

(.....)

...../...../.....



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ผู้วิจัย

นางนิศากร พลชา

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และวิธีการพัฒนาก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

2.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.4 ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ออกแบบ และพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางนิศากร พลชา

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน**  
**ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**  
**ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี

☐ 30 – 39 ปี

☐ 40 – 49 ปี

☐ มากกว่า 49 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ระดับชั้นที่สอน

☐ มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1 – ม.3)

☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4 – ม.6)

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 11 – 20 ปี

☐ 21 – 30 ปี ☐ มากกว่า 30 ปี

6. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน)

☐ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน)

☐ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2 ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ถามความคิดเห็นของท่านเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย

✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบทั้งสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น

2.1 ระดับสภาพที่เป็นจริง หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงของการใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 ระดับสภาพที่ควรจะเป็น หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการหรือความคาดหวังในการใช้ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

**ตัวอย่าง**

| ข้อ                                                      | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | สภาพที่เป็นอยู่จริง |     |         |      |            | สภาพที่ควรจะเป็น |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------|-----|---------|------|------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                          |                                                              | มากที่สุด           | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ |                                                              |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 0                                                        | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้     |                     |     |         | ✓    |            |                  | ✓   |         |      |            |

- 1 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับน้อย
- 3 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง
- 4 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก
- 5 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด

| ข้อ                                                      | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | สภาพที่เป็นอยู่จริง |     |         |      |            | สภาพที่ควรจะเป็น |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------|-----|---------|------|------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                          |                                                              | มากที่สุด           | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ |                                                              |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 1                                                        | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้     |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 2                                                        | กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์<br>ทางการเรียนของนักเรียน      |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 3                                                        | สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้ |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 4                                                        | ประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้      |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 5                                                        | กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน<br>ของครูและนักเรียน              |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 6                                                        | ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน                            |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 7                                                        | ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของ<br>ผู้เรียน                       |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |













| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | สภาพที่เป็นอยู่จริง |     |         |      |            | สภาพที่ควรจะเป็น |     |         |      |            |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------------------|-----|---------|------|------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                              | มากที่สุด           | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 76  | พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน                       |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 77  | การประเมินตามสภาพจริง                                        |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 78  | การประเมินแบบมีส่วนร่วม                                      |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 79  | การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                                  |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 80  | ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพ<br>การศึกษาอย่างต่อเนื่อง      |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 81  | มีการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็น<br>ระบบและต่อเนื่อง           |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 82  | การประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                           |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 83  | มีการตรวจสอบข้อมูลผลการ<br>ปฏิบัติงาน                        |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 84  | มีการนิเทศภายใน                                              |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 85  | มีการประเมินเป็นระยะตามวงจร<br>คุณภาพ PDCA                   |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 86  | นำผลการประเมินสู่การปฏิบัติจริง                              |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |
| 87  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อผล<br>การประเมิน               |                     |     |         |      |            |                  |     |         |      |            |

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียน

#### การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**คำชี้แจง** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

| ข้อ | วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ลำดับความสำคัญ<br>ของวิธีการพัฒนา |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1   | การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง                                                 |                                   |
| 2   | การอบรมเชิงปฏิบัติการ                                                    |                                   |
| 3   | การนิเทศ กำกับและติดตาม                                                  |                                   |
| 4   | การศึกษาดูงาน                                                            |                                   |
| 5   | การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)                               |                                   |
| 6   | การสรุปผลและประเมินผลการดำเนินงาน                                        |                                   |

### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์



**แบบประเมินรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
งานวิจัยเรื่อง**

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้าสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน

.....  
.....

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
เกณฑ์การประเมิน

5 หมายถึง ระดับคุณภาพเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับคุณภาพเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ระดับคุณภาพเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ระดับคุณภาพเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ระดับคุณภาพเหมาะสมน้อยที่สุด



| ข้อ                                                                                        | รายการประเมิน                 | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                            |                               | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา |                               |                  |     |         |      |            |
| 1                                                                                          | หลักการของรูปแบบ              |                  |     |         |      |            |
| 2                                                                                          | วัตถุประสงค์ของรูปแบบ         |                  |     |         |      |            |
| 3                                                                                          | เนื้อหาของรูปแบบ              |                  |     |         |      |            |
| 4                                                                                          | กระบวนการของรูปแบบ            |                  |     |         |      |            |
| 5                                                                                          | การวัดและประเมินผล            |                  |     |         |      |            |
| 6                                                                                          | คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ |                  |     |         |      |            |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>เล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้        |                               |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 1) วัตถุประสงค์               |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 2) เนื้อหา                    |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้    |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 5) การวัดและประเมินผล         |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา      |                  |     |         |      |            |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ<br>เล่มที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                  |                               |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 1) วัตถุประสงค์               |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 2) เนื้อหา                    |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้    |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 5) การวัดและประเมินผล         |                  |     |         |      |            |
|                                                                                            | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา      |                  |     |         |      |            |

| ข้อ                                                  | รายการประเมิน              | สภาพที่เป็นอยู่จริง |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                      |                            | มากที่สุด           | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ                        |                            |                     |     |         |      |            |
| เล่มที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้       |                            |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 1) วัตถุประสงค์            |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 2) เนื้อหา                 |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้ |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 5) การวัดและประเมินผล      |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา   |                     |     |         |      |            |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครู                     |                            |                     |     |         |      |            |
| เล่มที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้                |                            |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 1) วัตถุประสงค์            |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 2) เนื้อหา                 |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้ |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 5) การวัดและประเมินผล      |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา   |                     |     |         |      |            |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ                        |                            |                     |     |         |      |            |
| เล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ |                            |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 1) วัตถุประสงค์            |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 2) เนื้อหา                 |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้ |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 5) การวัดและประเมินผล      |                     |     |         |      |            |
|                                                      | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา   |                     |     |         |      |            |

| ข้อ                                    | รายการประเมิน              | สภาพที่เป็นอยู่จริง |     |         |      |            |
|----------------------------------------|----------------------------|---------------------|-----|---------|------|------------|
|                                        |                            | มากที่สุด           | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ          |                            |                     |     |         |      |            |
| เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ |                            |                     |     |         |      |            |
|                                        | 1) วัตถุประสงค์            |                     |     |         |      |            |
|                                        | 2) เนื้อหา                 |                     |     |         |      |            |
|                                        | 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม |                     |     |         |      |            |
|                                        | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้ |                     |     |         |      |            |
|                                        | 5) การวัดและประเมินผล      |                     |     |         |      |            |
|                                        | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา   |                     |     |         |      |            |
| เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ          |                            |                     |     |         |      |            |
| เล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา     |                            |                     |     |         |      |            |
|                                        | 1) วัตถุประสงค์            |                     |     |         |      |            |
|                                        | 2) เนื้อหา                 |                     |     |         |      |            |
|                                        | 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม |                     |     |         |      |            |
|                                        | 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้ |                     |     |         |      |            |
|                                        | 5) การวัดและประเมินผล      |                     |     |         |      |            |
|                                        | 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา   |                     |     |         |      |            |

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....



## แบบประเมินภาวะผู้นำ

### งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
(สำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....

## คำชี้แจงในการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำ ทั้งหมด 7 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

ชุดที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ชุดที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ชุดที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ชุดที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ชุดที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ชุดที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ระดับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการประเมินภาวะผู้นำในครั้งนี้

นางนิศากร พลซา

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้       | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                                    | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้               |                 |     |         |      |            |
| 2   | กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน                |                 |     |         |      |            |
| 3   | สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้           |                 |     |         |      |            |
| 4   | ประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                |                 |     |         |      |            |
| 5   | กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน                        |                 |     |         |      |            |
| 6   | ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน                                  |                 |     |         |      |            |
| 7   | ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของผู้เรียน                                 |                 |     |         |      |            |
| 8   | ให้ความสำคัญแก่การบริหารด้านการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารด้านอื่น |                 |     |         |      |            |
| 9   | กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน                                |                 |     |         |      |            |
| 10  | กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู                                          |                 |     |         |      |            |
| 11  | สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                        |                 |     |         |      |            |
| 12  | มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ          |                 |     |         |      |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                              | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา     |                 |     |         |      |            |
| 2   | วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา                       |                 |     |         |      |            |
| 3   | มีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน                               |                 |     |         |      |            |
| 4   | มีการประชุมวางแผนการพัฒนา                                    |                 |     |         |      |            |
| 5   | มีการจัดทำโรดแมป (Road Map)                                  |                 |     |         |      |            |
| 6   | กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย                           |                 |     |         |      |            |
| 7   | มีการกำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ                             |                 |     |         |      |            |
| 8   | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผน                                  |                 |     |         |      |            |
| 9   | มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                             |                 |     |         |      |            |
| 10  | นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การปฏิบัติ                        |                 |     |         |      |            |
| 11  | มีการวิเคราะห์แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                         |                 |     |         |      |            |
| 12  | มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน                    |                 |     |         |      |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้        | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                                     | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร                                 |                 |     |         |      |            |
| 2   | การมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร                            |                 |     |         |      |            |
| 3   | การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา/ท้องถิ่น                                  |                 |     |         |      |            |
| 4   | ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรช่วงชั้นและหลักสูตรกลุ่ม<br>สาระการเรียนรู้ |                 |     |         |      |            |
| 5   | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                    |                 |     |         |      |            |
| 6   | การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร                                        |                 |     |         |      |            |
| 7   | การส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้                                       |                 |     |         |      |            |
| 8   | ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร                                  |                 |     |         |      |            |
| 9   | มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการใช้หลักสูตร                            |                 |     |         |      |            |
| 10  | การส่งเสริมการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล                         |                 |     |         |      |            |
| 11  | ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา                                     |                 |     |         |      |            |



**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                               | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | มีการสร้างแรงจูงใจ                                            |                 |     |         |      |            |
| 2   | มีการสร้างขวัญและกำลังใจ                                      |                 |     |         |      |            |
| 3   | มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                 |                 |     |         |      |            |
| 4   | ส่งเสริมให้บุคลากรทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง                    |                 |     |         |      |            |
| 5   | เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัย                                |                 |     |         |      |            |
| 6   | มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                   |                 |     |         |      |            |
| 7   | ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่<br>และน่าเรียน |                 |     |         |      |            |
| 8   | พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หลัก                         |                 |     |         |      |            |
| 9   | ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านไอซีที (ICT)                   |                 |     |         |      |            |
| 10  | มีการสนับสนุนและจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์                       |                 |     |         |      |            |
| 11  | มีการจัดองค์การให้เป็นแหล่งเรียนรู้                           |                 |     |         |      |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้            | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                                         | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา  |                 |     |         |      |            |
| 2   | มีการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ                                             |                 |     |         |      |            |
| 3   | ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมบุคลากร                             |                 |     |         |      |            |
| 4   | การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากร                  |                 |     |         |      |            |
| 5   | พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                   |                 |     |         |      |            |
| 6   | ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม<br>เชิงปฏิบัติการ           |                 |     |         |      |            |
| 7   | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม                                     |                 |     |         |      |            |
| 8   | ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาดูงาน                                            |                 |     |         |      |            |
| 9   | ส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ                                            |                 |     |         |      |            |
| 10  | ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม<br>แบบจัดการความรู้ |                 |     |         |      |            |
| 11  | ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำวิจัย<br>ในชั้นเรียน       |                 |     |         |      |            |
| 12  | การพัฒนาให้มีการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น                                |                 |     |         |      |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                              | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ                                    |                 |     |         |      |            |
| 2   | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                   |                 |     |         |      |            |
| 3   | มีความเป็นผู้นำ                                              |                 |     |         |      |            |
| 4   | มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้                              |                 |     |         |      |            |
| 5   | สามารถปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์                             |                 |     |         |      |            |
| 6   | มีความสามารถในการตัดสินใจ                                    |                 |     |         |      |            |
| 7   | เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร                               |                 |     |         |      |            |
| 8   | มีการกระจายอำนาจ                                             |                 |     |         |      |            |
| 9   | มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ                                       |                 |     |         |      |            |
| 10  | มีการกระจายภาวะผู้นำ                                         |                 |     |         |      |            |
| 11  | ส่งเสริมการนำภาวะผู้นำไปใช้                                  |                 |     |         |      |            |
| 12  | มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง                     |                 |     |         |      |            |
| 13  | พัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการให้เกิดผลตาม<br>วัตถุประสงค์        |                 |     |         |      |            |
| 14  | มีการส่งเสริมความศรัทธา                                      |                 |     |         |      |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                              | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1   | มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินคุณภาพการศึกษา            |                 |     |         |      |            |
| 2   | มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน                            |                 |     |         |      |            |
| 3   | มีการจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล                            |                 |     |         |      |            |
| 4   | พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน                       |                 |     |         |      |            |
| 5   | การประเมินตามสภาพจริง                                        |                 |     |         |      |            |
| 6   | การประเมินแบบมีส่วนร่วม                                      |                 |     |         |      |            |
| 7   | การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                                  |                 |     |         |      |            |
| 8   | ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง          |                 |     |         |      |            |
| 9   | มีการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง               |                 |     |         |      |            |
| 10  | การประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                           |                 |     |         |      |            |
| 11  | มีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน                            |                 |     |         |      |            |
| 12  | มีการนิเทศภายใน                                              |                 |     |         |      |            |
| 13  | มีการประเมินเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA                       |                 |     |         |      |            |
| 14  | นำผลการประเมินสู่การปฏิบัติจริง                              |                 |     |         |      |            |
| 15  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อผลการประเมิน                   |                 |     |         |      |            |



## แบบประเมินภาวะผู้นำ

### งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
 (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ผู้ประเมิน.....  
 ตำแหน่ง.....  
 สถานที่ทำงาน.....  
 .....

## คำชี้แจง

1. แบบประเมินภาวะผู้นำงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนรู้การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่  
สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีทั้งหมด 7 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

ชุดที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ชุดที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ชุดที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ชุดที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ชุดที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ชุดที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

2. ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โปรด  
พิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะเพื่อปรับปรุง  
แก้ไขแบบประเมินภาวะผู้นำ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของ  
ท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ขอขอบพระคุณ

นางนิศากร พลชา

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้       | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--------------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                                    | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้               |            |   |    |            |
| 2   | กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน                |            |   |    |            |
| 3   | สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้           |            |   |    |            |
| 4   | ประเมินความก้าวหน้าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้                |            |   |    |            |
| 5   | กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน                        |            |   |    |            |
| 6   | ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียน                                  |            |   |    |            |
| 7   | ปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของผู้เรียน                                 |            |   |    |            |
| 8   | ให้ความสำคัญแก่การบริหารด้านการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารด้านอื่น |            |   |    |            |
| 9   | กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน                                |            |   |    |            |
| 10  | กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู                                          |            |   |    |            |
| 11  | สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ                                        |            |   |    |            |
| 12  | มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ          |            |   |    |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                              | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการจัดทำ<br>แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา |            |   |    |            |
| 2   | วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของ<br>สถานศึกษา                   |            |   |    |            |
| 3   | มีการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน                               |            |   |    |            |
| 4   | มีการประชุมวางแผนการพัฒนา                                    |            |   |    |            |
| 5   | มีการจัดทำโรดแมป (Road Map)                                  |            |   |    |            |
| 6   | กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย                           |            |   |    |            |
| 7   | มีการกำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ                             |            |   |    |            |
| 8   | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผน                                  |            |   |    |            |
| 9   | มีการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา                             |            |   |    |            |
| 10  | นำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การ<br>ปฏิบัติ                    |            |   |    |            |
| 11  | มีการวิเคราะห์แผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา                     |            |   |    |            |
| 12  | มีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>ตามแผน                |            |   |    |            |



**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้        | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|---------------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                                     | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร                                 |            |   |    |            |
| 2   | การมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร                            |            |   |    |            |
| 3   | การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา/ท้องถิ่น                                  |            |   |    |            |
| 4   | ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรช่วงชั้นและหลักสูตร<br>กลุ่มสาระการเรียนรู้ |            |   |    |            |
| 5   | แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร                                    |            |   |    |            |
| 6   | การวัดผลและประเมินผลหลักสูตร                                        |            |   |    |            |
| 7   | การส่งเสริมการนำหลักสูตรไปใช้                                       |            |   |    |            |
| 8   | ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร                                  |            |   |    |            |
| 9   | มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการใช้หลักสูตร                            |            |   |    |            |
| 10  | การส่งเสริมการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล                         |            |   |    |            |
| 11  | ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา                                     |            |   |    |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|---------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                               | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | มีการสร้างแรงจูงใจ                                            |            |   |    |            |
| 2   | มีการสร้างขวัญและกำลังใจ                                      |            |   |    |            |
| 3   | มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ                                 |            |   |    |            |
| 4   | ส่งเสริมให้บุคลากรทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง                    |            |   |    |            |
| 5   | เสริมสร้างความมั่นคงและปลอดภัย                                |            |   |    |            |
| 6   | มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้                   |            |   |    |            |
| 7   | ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อม<br>ให้น่าอยู่และน่าเรียน |            |   |    |            |
| 8   | พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หลัก                         |            |   |    |            |
| 9   | ส่งเสริมการจัดแหล่งเรียนรู้ด้านไอซีที (ICT)                   |            |   |    |            |
| 10  | มีการสนับสนุนและจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์                       |            |   |    |            |
| 11  | มีการจัดองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้                            |            |   |    |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้            | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                                         | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ<br>วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา  |            |   |    |            |
| 2   | มีการพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ                                             |            |   |    |            |
| 3   | ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม<br>บุคลากร                         |            |   |    |            |
| 4   | การสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากร                  |            |   |    |            |
| 5   | พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                                   |            |   |    |            |
| 6   | ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม<br>เชิงปฏิบัติการ           |            |   |    |            |
| 7   | ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม                                     |            |   |    |            |
| 8   | ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาดูงาน                                            |            |   |    |            |
| 9   | ส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ                                            |            |   |    |            |
| 10  | ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน<br>กลุ่มแบบจัดการความรู้ |            |   |    |            |
| 11  | ส่งเสริมให้บุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำ<br>วิจัยในชั้นเรียน       |            |   |    |            |
| 12  | การพัฒนาให้มีการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น                                |            |   |    |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                              | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ                                    |            |   |    |            |
| 2   | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                   |            |   |    |            |
| 3   | มีความเป็นผู้นำ                                              |            |   |    |            |
| 4   | มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้                              |            |   |    |            |
| 5   | สามารถปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์                             |            |   |    |            |
| 6   | มีความสามารถในการตัดสินใจ                                    |            |   |    |            |
| 7   | เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร                               |            |   |    |            |
| 8   | มีการกระจายอำนาจ                                             |            |   |    |            |
| 9   | มุ่งเน้นทางด้านวิชาการ                                       |            |   |    |            |
| 10  | มีการกระจายภาวะผู้นำ                                         |            |   |    |            |
| 11  | ส่งเสริมการนำภาวะผู้นำไปใช้                                  |            |   |    |            |
| 12  | มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง                     |            |   |    |            |
| 13  | พัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการให้เกิดผลตาม<br>วัตถุประสงค์        |            |   |    |            |
| 14  | มีการส่งเสริมความศรัทธา                                      |            |   |    |            |

**แบบประเมินภาวะผู้นำ**  
**ชุดที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา**

| ข้อ | ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน<br>ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ระดับคะแนน |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--------------------------------------------------------------|------------|---|----|------------|
|     |                                                              | -1         | 0 | +1 |            |
| 1   | มีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมิน<br>คุณภาพการศึกษา        |            |   |    |            |
| 2   | มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน                            |            |   |    |            |
| 3   | มีการจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล                            |            |   |    |            |
| 4   | พัฒนาเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน                       |            |   |    |            |
| 5   | การประเมินตามสภาพจริง                                        |            |   |    |            |
| 6   | การประเมินแบบมีส่วนร่วม                                      |            |   |    |            |
| 7   | การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ                                  |            |   |    |            |
| 8   | ส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่าง<br>ต่อเนื่อง      |            |   |    |            |
| 9   | มีการนิเทศ กำกับ ติดตามที่เป็นระบบและ<br>ต่อเนื่อง           |            |   |    |            |
| 10  | การประเมินที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                           |            |   |    |            |
| 11  | มีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน                            |            |   |    |            |
| 12  | มีการนิเทศภายใน                                              |            |   |    |            |
| 13  | มีการประเมินเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ PDCA                       |            |   |    |            |
| 14  | นำผลการประเมินสู่การปฏิบัติจริง                              |            |   |    |            |
| 15  | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อผลการประเมิน                   |            |   |    |            |

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถาม

| องค์ประกอบ                                                      | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|-----------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                                                 |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 1<br>การกำหนดวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้ | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบที่ 2<br>การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา               | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |



ตาราง 43 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                                  | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|-------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                                             |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 3<br>การพัฒนาหลักสูตรและ<br>การจัดการเรียนรู้ | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบที่ 4<br>การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้              | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 43 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                                        | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|-------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                                                   |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 5<br>การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้ | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบที่ 6<br>การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                   | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 13     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 14     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 43 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                  | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|---------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                             |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 7<br>การประเมินคุณภาพการศึกษา | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 13     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 14     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 15     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของข้อคำถามแบบประเมิน  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

| องค์ประกอบ                                                      | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|-----------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                                                 |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 1<br>การกำหนดวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายการเรียนรู้ | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบที่ 2<br>การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา               | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                 | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 44 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                                  | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|-------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                                             |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 3<br>การพัฒนาหลักสูตรและ<br>การจัดการเรียนรู้ | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบที่ 4<br>การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้              | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                             | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 44 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                                        | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|-------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                                                   |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 5<br>การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้ | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
| องค์ประกอบที่ 6<br>การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ                   | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 13     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                                                   | 14     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 44 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                  | ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    |    |    |      |
|---------------------------------------------|--------|----------------------------|----|----|----|----|------|
|                                             |        | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5  | สรุป |
| องค์ประกอบที่ 7<br>การประเมินคุณภาพการศึกษา | 1      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 2      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 3      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 4      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 5      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 6      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 7      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 8      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 9      | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 10     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 11     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 12     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 13     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 14     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |
|                                             | 15     | +1                         | +1 | +1 | +1 | +1 | 1    |

ตาราง 45 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) ทั้งฉบับ รูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก (r) | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก (r) |
|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | .75               | 25     | .78               | 49     | .64               |
| 2      | .65               | 26     | .52               | 50     | .61               |
| 3      | .81               | 27     | .75               | 51     | .75               |
| 4      | .52               | 28     | .67               | 52     | .56               |
| 5      | .61               | 29     | .82               | 53     | .49               |
| 6      | .78               | 30     | .75               | 54     | .78               |
| 7      | .58               | 31     | .56               | 55     | .82               |
| 8      | .43               | 32     | .82               | 56     | .77               |
| 9      | .81               | 33     | .78               | 57     | .78               |
| 10     | .61               | 34     | .56               | 58     | .81               |
| 11     | .74               | 35     | .49               | 59     | .61               |
| 12     | .75               | 36     | .77               | 60     | .82               |
| 13     | .80               | 37     | .81               | 61     | .80               |
| 14     | .64               | 38     | .82               | 62     | .61               |
| 15     | .72               | 39     | .75               | 63     | .75               |
| 16     | .82               | 40     | .64               | 64     | .56               |
| 17     | .61               | 41     | .61               | 65     | .81               |
| 18     | .75               | 42     | .83               | 66     | .78               |
| 19     | .64               | 43     | .56               | 67     | .58               |
| 20     | .77               | 44     | .49               | 68     | .51               |
| 21     | .80               | 45     | .80               | 69     | .74               |
| 22     | .82               | 46     | .52               | 70     | .58               |
| 23     | .78               | 47     | .81               | 71     | .78               |
| 24     | .75               | 48     | .75               | 72     | .80               |



ตาราง 45 (ต่อ)

| ข้อที่ | ค่าอาจจำแนก (r) | ข้อที่ | ค่าอาจจำแนก (r) | ข้อที่ | ค่าอาจจำแนก (r) |
|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
| 73     | .82             | 78     | .69             | 83     | .78             |
| 74     | .64             | 79     | .64             | 84     | .77             |
| 75     | .61             | 80     | .68             | 85     | .82             |
| 76     | .59             | 81     | .63             | 86     | .81             |
| 77     | .61             | 82     | .75             | 87     | .75             |

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91

ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้รูปแบบ





คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

จัดทำโดย

นางนิศากร พลชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 7 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

เล่ม 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เล่ม 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

เล่ม 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

เล่ม 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

เล่ม 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

เล่ม 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานคณะกรรมการและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นางนิศากร พลชา

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## สารบัญ

| เรื่อง                                                     | หน้า |
|------------------------------------------------------------|------|
| ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ .....                      | 1    |
| หลักการของรูปแบบ .....                                     | 8    |
| วัตถุประสงค์ของรูปแบบ .....                                | 9    |
| เนื้อหาของรูปแบบ .....                                     | 9    |
| กระบวนการของรูปแบบ .....                                   | 10   |
| รายละเอียดของกิจกรรม .....                                 | 12   |
| การวัดและประเมินผล .....                                   | 17   |
| กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ .....                           | 19   |
| กำหนดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) .....      | 21   |
| กำหนดการฝึกปฏิบัติการ .....                                | 22   |
| เอกสารอ้างอิง .....                                        | 24   |
| รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา ..... | 25   |
| รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....                | 26   |

## คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะระบบการศึกษาในฐานะกลไกสำคัญในการเตรียมและพัฒนาคนให้เป็นพลเมือง ที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งสามารถริเริ่มพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน และ ประเทศชาติให้พัฒนาและก้าวหน้าไปอย่างมีหลักการบนพื้นฐานของความเข้าใจและ เหตุผลความถูกต้อง ความดีงาม และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (สุรัสวดี ศิลปอนันต์, 2545, หน้า 14) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ คือ ครูผู้สอน เพราะครูถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคนในชาติ โดยเฉพาะเยาวชนในวัยเรียนที่จะเป็นหลักสำคัญของประเทศในอนาคต คนในชาติจะมี คุณภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับว่าเยาวชนในวันนี้จะต้องได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพด้วย ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นคือครู ดังนั้นครูวันนี้ต้องได้รับการ พัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสังคมโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ด้านข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ดังนั้นรูปแบบการเรียนการสอนของครูต้องปรับเปลี่ยนไป ด้วยตลอดเวลา

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) เน้นการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งที่แยกจากกัน เน้นการพัฒนาคุณภาพคน และพัฒนาระบบการบริหาร จัดการสู่ระดับสากล กระทรวงศึกษาธิการจึงมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่าง เป็นระบบใน 4 ประเด็นหลัก คือ พัฒนาค้นไทยยุคใหม่ โดยปรับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนา สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยปรับระบบ บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,

2552, หน้า 1 – 10) ดังนั้นการศึกษาหลายท่านได้มีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างยิ่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) ในตัวบ่งชี้ที่ 6 ว่าประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการดำเนินงานของสถานศึกษาให้จัดการเรียนรู้ที่เน้นความสามารถของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติหน้าที่ของครูส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2555, หน้า 55) สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีบทบาทในการจัดการศึกษาตามภารกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่ จำนวน 126 โรงเรียน มีทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก กระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร มีการจัดการศึกษาตามสภาพทางด้านสังคมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ จากสภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปัจจุบัน พบว่าโดยภาพรวมประสบปัญหาด้านงานวิชาการอย่างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญ และขาดบทบาทที่ดีในการส่งเสริมสนับสนุนนิเทศติดตามงานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จึงส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนซึ่งมีข้อมูลจากผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องการติดตามประเมินผล การปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายฟื้นฟูแห่งรัฐ พบว่า การบริหารงานบุคคลการบริหารวิชาการและด้านคุณภาพผู้เรียนมีความเหมาะสมในระดับปรับปรุงถึงระดับน้อย และผลการวิจัยการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทยที่ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาพบว่าการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาขาดหายไป การบริหารงบประมาณนโยบายและแผน



และการบริหารงานบุคคลเกิดความไม่คล่องตัวไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา  
 แห่งชาติที่กำหนดให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างเต็มที่ตาม  
 หลักการกระจายอำนาจ จึงส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในบางรายวิชา  
 ที่ยังต่ำในผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา  
 ปีการศึกษา 2559 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระภาษาไทย  
 เท่ากับ 44.69 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 49.46 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3  
 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ เท่ากับ 33.75 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ  
 30.43 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระภาษาอังกฤษเท่ากับ 29.28  
 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 24.59 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่ม  
 สาระคณิตศาสตร์ เท่ากับ 27.03 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 22.05 และนักเรียน  
 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระสังคมศึกษา เท่ากับ 47.32 และชั้น  
 มัธยมศึกษาปีที่ 6 เท่ากับ 34.51 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศ (สถาบันทดสอบ  
 การศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2559) ผลที่เกิดขึ้นอาจจะมีสาเหตุมาจากหลาย  
 ปัจจัย เช่น ความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครองการจัดกิจกรรมการสอนของครู  
 นวัตกรรม การเรียนการสอนอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และเหตุผลที่สำคัญยิ่ง  
 ประการหนึ่ง คือการขาดภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์  
 ทางการเรียนของนักเรียนลดต่ำลง สาเหตุหลักเกิดจากปัจจัยด้านครู เนื่องจากโรงเรียน  
 ขาดแคลนบุคลากร บางแห่งไม่มีครูสอนเฉพาะวิชา เกิดจากหลักสูตรการเรียนการสอน  
 การวัดและประเมินผลไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน เน้นการท่องจำ  
 ไม่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเบื่อการเรียน ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองไม่เน้น  
 การฝึกภาคปฏิบัติ และไม่เน้นการฝึกให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาขาดการเชื่อมโยง  
 ระหว่างระบบประกันคุณภาพภายในกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักเลขาธิการ  
 สภาการศึกษา, 2550, หน้า 6) พบว่ากับการใช้มาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณทำให้  
 โรงเรียนสูญเสียอัตราครูไปเป็นจำนวนมาก หลักสูตรการผลิตครูไม่สอดคล้องกับการ  
 ปฏิบัติจริงขาดการประสานระหว่างหน่วยผลิตและหน่วยใช้ครู คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็น  
 ที่พึงพอใจ ความศรัทธาต่อวิชาชีพครูมีน้อยวิทยฐานะของครูสูงขึ้นแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการ  
 เรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนลดลง ขาดความสมดุลระหว่างอัตรากำลังครู  
 กับภาระงาน วุฒิการศึกษาของครูไม่ตรงกับวิชาที่สอน (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา,  
 2552, หน้า 17) นอกเหนือจากนี้รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552 เรื่อง ปัญหา

ความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย (วิทยากร เชียงกุล, 2553) ยังได้สรุป รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาพบว่า ผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ อยู่ในระดับดีต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสถานศึกษาที่ประเมิน ในแต่ละเขตพื้นที่ การศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) เกือบทุกเขตพื้นที่ ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการคิด วิเคราะห์ 2) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำในรายวิชา ภาษาไทย อังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และสังคมตามลำดับ 3) คุณภาพผู้เรียนด้านการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ควรเร่งแก้ไขในเรื่องการสรุปประเด็นจากการเรียนรู้และประสบการณ์ การรักการอ่าน ความสามารถในการใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้รวมทั้งสื่อต่าง ๆ ทั้งในและ นอกสถานที่ 4) คุณภาพครูยังมีจุดอ่อนในเรื่องความเป็นผู้นำทางวิชาการโดยเฉพาะ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนด้าน การประเมินผลนั้นขาดการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและยัง พบว่าสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาชั้นขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากครูต้องใช้เวลาทำงานธุรการมาก ครูไม่ภูมิใจในอาชีพอยากเปลี่ยนอาชีพ การ นิเทศติดตามดูแลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดไม่ครอบคลุม และไม่ทั่วถึงผลที่ตามมาคือการจัดการเรียนการสอนที่ด้อยคุณภาพลงและส่งผลให้คะแนน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 5) ด้านผู้บริหาร มีจุดอ่อนอยู่ที่การนำข้อมูลไปใช้ในการ ตัดสินใจ การนิเทศติดตาม ประเมินผล การสนับสนุนให้มีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งต้องเร่งพัฒนาอย่างเร่งด่วน

จากรายงานการวิจัยเรื่องการประเมินผลตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและ ทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงคือคุณลักษณะของครู แสดงว่าการที่ครู มีคุณลักษณะของความเป็นครูที่ดีและมีความเป็นผู้นำทางการสอน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งก็คือคุณภาพของการศึกษาโดยโรงเรียนที่ครูมีพฤติกรรม ด้านลักษณะนิสัยดี นักเรียนก็เป็นคนดีเป็นการยืนยันความเชื่อที่ว่าอยากให้นักเรียนเป็น อย่างไร ครูต้องทำเป็นตัวอย่าง อีกทั้งตัวแปรด้านคุณลักษณะครูยังส่งผลต่อองค์ประกอบ ด้านกระบวนการเรียนการสอน แสดงว่า นอกจากกระบวนการเรียนการสอนของครู แล้วคุณลักษณะที่เกี่ยวกับตัวครูโดยตรงก็ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน นั่นคือนอกจากต้องสอนดีแล้วครูต้องมีลักษณะของครูที่ดีด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภา

การศึกษา, 2550, หน้า 113 – 115) จะเห็นได้ว่าปัญหาที่กล่าวมา โดยเฉพาะด้าน คุณลักษณะของครูในด้านความเป็นผู้นำทางการสอนส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ คุณภาพทางการศึกษาโดยรวม

จากสภาพปัญหาดังกล่าว รัฐบาลได้พยายามแก้ปัญหาโดยดำเนินการ ตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและ ประเมินผล ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถท่องจำและนำสิ่งที่จำไปฝึก คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดในเชิงสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีทักษะการ ทำงานร่วมกับผู้อื่น สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ/ประเภท ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีจิตสำนึก ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมี ความสามัคคีปรองดอง โดยใช้กลยุทธ์ 1) พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และจัดกิจกรรมเสริมทักษะพัฒนาผู้เรียน ในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับทักษะ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร การวัดและประเมินผลการศึกษา ทุกระดับ/ประเภทการศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการและการ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก 3) ส่งเสริมการพัฒนาเนื้อหาสาระที่ทันสมัยในทุกระดับ/ ประเภทการศึกษา เพื่อการผลิต สื่อการเรียนการสอน ตำราเรียนที่มีคุณภาพ รวมทั้งตำรา เรียนอิเล็กทรอนิกส์ 4) ปรับปรุงระบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติให้สอดคล้องกับ หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน 5) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความ เป็นพลเมืองและพลโลก ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระบบการศึกษาอย่าง เข้มข้น ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีการผลิตครูได้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท มีครู ครบตามเกณฑ์ มีครูประจำชั้นครบทุกห้องและมีครูที่จบตรงวุฒิตามสาขาวิชาที่สอน ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู มีจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งมีคณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอน ได้อย่างเต็มที่และขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้กลยุทธ์ 1) วางแผนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ อย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัด การศึกษาทุกระดับ / ประเภทการศึกษา 2) ปรับระบบการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 3) เร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งครู

ประจำการที่สอนไม่ตรงวุฒิ ครูที่สอนคณะชั้น และครูในสาขาวิชาที่ขาดแคลน 4) สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้กับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 5) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 51 – 52)

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการเรียนการสอนร่วมกับครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร สอดคล้องกับแนวคิดของ David & Thomas (1989, p. 135) ที่ว่าเป็นบทบาทสำคัญของครูใหญ่ที่เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครูเช่นเดียวกับ Davis & Magaret (1989, p. 21); Wildy & Dimmock (1993, p. 34); McEwan (1998, p. 7) ที่ว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจของผู้บริหารโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู แต่สภาพปัจจุบันหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บางคนไม่ได้สนใจพัฒนาการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยยังจัดการเรียนการสอนตามหนังสือแบบเรียนไม่ได้ใส่ใจในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ขาดการวิจัยคุณภาพการศึกษา ไม่สนใจพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ไม่ได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ไม่มีการนิเทศการศึกษา ขาดการแนะแนวการศึกษา ขาดการพัฒนาการประกันคุณภาพในสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนและไม่ได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนขาดการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการให้กับบุคคล ครอบครัว และสถาบันอื่น ๆ ที่จัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2555, หน้า 25)

การพัฒนาผู้เรียนในห้องเรียนถ้าครูมีความตั้งใจ สนใจ เอาใจใส่ผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถแล้ว จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในชีวิต ทั้งในด้านการศึกษาต่อ หรือการประกอบอาชีพ ในโรงเรียนไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการเท่านั้น ยังมีผู้ที่เปรียบเสมือนผู้บริหารคนหนึ่ง คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ อำนาจความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจด้านการจัดการ

เรียนการสอน และด้านอื่น ๆ เป็นตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการประสานงาน ตลอดจนการปฏิบัติการกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหรือตามมติที่ประชุม การบริหารงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและการมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ที่จะแสดงออกถึงภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เชื่อมระหว่างครู ปฏิบัติการและผู้บริหารโรงเรียนให้ดำเนินงานเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย และประสบผลสำเร็จ (วีรวัฒน์ ดวงใจ, 2556, หน้า 7) ตรงตามนโยบายหรือวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน และตรงตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งได้กำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) สุขศึกษาและพลศึกษา 6) ศิลปะ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ 8) ภาษาต่างประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ดังนั้นโรงเรียน มัธยมศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ เพื่อทำหน้าที่ ประสานงานกับครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน แทนครูทุกคนในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ตามภารกิจที่โรงเรียนมอบหมายในการะงานดังกล่าว ถ้าหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการและภาวะผู้นำแล้วจะทำให้ การบริหารงานด้านบุคลากรและด้านกิจกรรมการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการ เรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (วีรวัฒน์ ดวงใจ, 2556, หน้า 7)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบ ปริมาณและผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ 1) พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้า เหมาะสมและสอดคล้อง กับหลักสูตร 2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวดแข่งขัน ต่างๆ) 3) ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย 4) นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เสนอผลการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ต่อผู้บริหาร (มะลิวรรณ ประวัง และคณะ, 2551, หน้า 45) โดยจะต้องแสดง บทบาทและต้องแสดงออกพฤติกรรมการทำงานให้สามารถบริหารจัดการงานวิชาการ

โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

จากสภาพปัญหาและความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในทางที่ดีขึ้น และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานตามความมุ่งหมาย สามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎีภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ มาใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในโรงเรียนและจะก่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

## หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีหลักการดังนี้

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้เข้ารับการพัฒนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย ระดมสมอง อภิปราย เรียนรู้การปฏิบัติงาน การสอนงานและวิธีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายในการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกปฏิบัติจริง โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของโรงเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งจะมีหัวข้อที่เป็นปัญหา เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหาเพื่อจะได้ร่วมกันสรุปเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ
4. การนิเทศ ติดตาม หมายถึง การกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานบริหารจัดการ การศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาตรงตามมาตรฐาน เป็นไปตามนโยบายการ

จัดการศึกษาของหน่วยงานต้นในพื้นที่ และมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผลกับนักเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ

กระบวนการของรูปแบบ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการตามคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 7 ชุด มีกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคัดแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

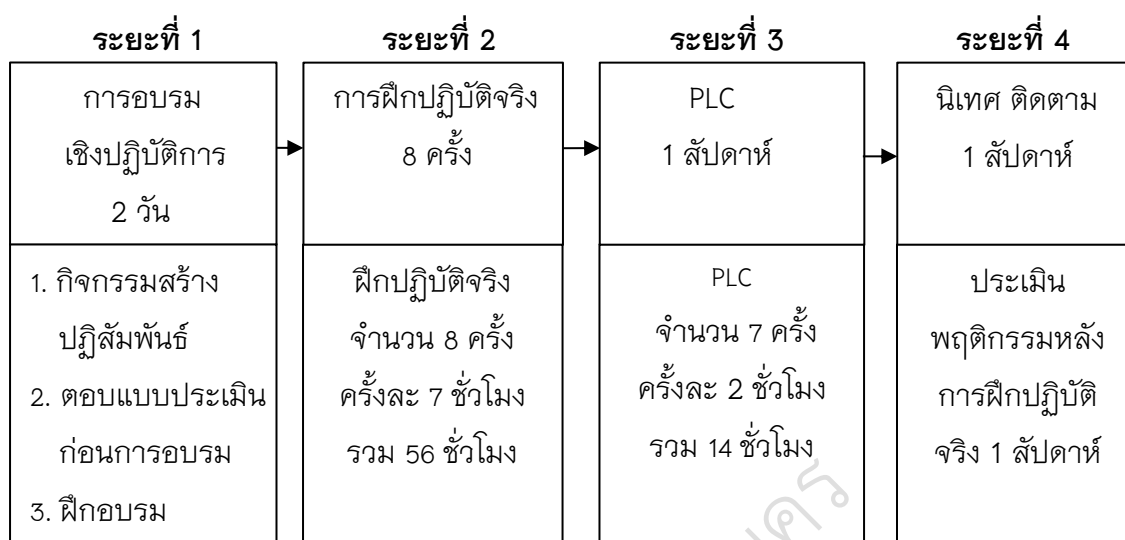
3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลา 8 ครั้ง ครั้งละ 7 ชั่วโมง รวม 56 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลา 7 วัน วันละ 2 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้รับการพัฒนาคัดแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 24 คน จาก 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน ได้แก่ โรงเรียนธาดุนารายณ์วิทยา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสกลนคร โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม “ธาตุประสิทธิ์ประชานุเคราะห์” ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครพนม และโรงเรียนมุกดาฬาย ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของผู้เข้ารับการพัฒน



โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 องค์ประกอบ

3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มทดลอง เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรมดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนากับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมอง โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มย่อย ๆ และสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผลเพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ พัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีกิจกรรมดังนี้

### วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- พิธีเปิด
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### วันที่ 2 ของการอบรม

- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา

- นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- สรุปพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง

การฝึกปฏิบัติการที่เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นเวลา 8 ครั้ง ครั้งละ 7 ชั่วโมง รวม 56 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ และด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนามีวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองโดยนำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ และด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ และด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผู้เข้ารับการ

พัฒนาตอบแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้  
และด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมทบทวนพฤติกรรมของตนเองโดย  
เสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้นำเสนอไว้ในสัปดาห์  
ที่ 1 พร้อมกับนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ต้องปรับและพัฒนาร่วมกันอีกปราชัยรูปแบบ  
กิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัด  
การเรียนรู้ และด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนเอง

3. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ผู้เข้ารับการอบรมทบทวนพฤติกรรมของตนเองโดยเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้นำเสนอไว้ในสัปดาห์ที่ 2 พร้อมกับนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. กิจกรรมสรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน จากนั้นผู้ที่เข้ารับการ

พัฒนาร่วมกันสรุปและสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง  
ผู้วิจัยดำเนินการสรุปและปิดการฝึกปฏิบัติการ ซึ่งมีตารางกำหนดการดังนี้

ครั้งที่ 1 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
    เล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ตามใบกิจกรรม  
    เล่มที่ 1 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

ครั้งที่ 2 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
    เล่มที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ตามใบกิจกรรม  
    เล่มที่ 2 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

ครั้งที่ 3 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
    เล่มที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ตามใบกิจกรรม  
    เล่มที่ 3 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

ครั้งที่ 4 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
    เล่มที่ 4 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ตามใบกิจกรรม  
    เล่มที่ 4 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

ครั้งที่ 5 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
    เล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ตามใบกิจกรรม  
    เล่มที่ 5 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

## ครั้งที่ 6 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 6 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

## ครั้งที่ 7 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา
- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 7 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

## ครั้งที่ 8 การปฏิบัติจริง

ใช้เวลาทั้งหมด 7 ชั่วโมง

- สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบ  
จากคู่มือเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งจะมีหัวข้อที่เป็นปัญหาเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน  
ความคิดในการแก้ปัญหาเพื่อจะได้ร่วมกันสรุปเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้น ๆ  
ซึ่งมีกำหนดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การพัฒนาระดับผู้นำทางการเรียน  
การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ  
ภาค 11 ดังนี้

## ครั้งที่ 1 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

## ครั้งที่ 2 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## ครั้งที่ 3 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

## ครั้งที่ 4 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

## ครั้งที่ 5 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

## ครั้งที่ 6 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

## ครั้งที่ 7 การ PLC

ใช้เวลาทั้งหมด 2 ชั่วโมง แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา

#### ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม

เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติการ 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดแบบประเมินภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาล้างการฝึกปฏิบัติการ

## การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนการฝึกปฏิบัติจริงและหลังสิ้นสุด การฝึกปฏิบัติจริงโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนากลับมาเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา

ระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง



#### ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทาง

การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติจริง ทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการประเมินคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

**กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ**  
**การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**  
**ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**  
**ณ ห้องมณีเทวา โรงแรมภูพานเพลส จังหวัดสกลนคร**  
**ในวันที่ 22 – 23 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2566**

---

**การอบรมวันที่ 22 กรกฎาคม 2566**

- เวลา 08.00 – 08.30 น. – ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- เวลา 08.30 – 08.50 น. – ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
 โดย นางนิศากร พลชา นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 09.00 – 09.30 น. – พิธีเปิด โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร  
 ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 09.30 – 11.00 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร  
 ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- เวลา 11.00 – 12.00 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการจัดทำแผนพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา  
โดย รศ.ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 12.00 – 13.00 น. – พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.30 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนา  
หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ
- เวลา 14.30 – 16.00 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการสร้าง  
บรรยากาศการเรียนรู้ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ

#### การอบรมวันที่ 23 กรกฎาคม 2566

- เวลา 09.00 – 10.30 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย ดร.ชาติชาย ก่อคุณ
- เวลา 10.30 – 12.00 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำที่มี  
ประสิทธิภาพ โดย ดร.ชาติชาย ก่อคุณ
- เวลา 12.00 – 13.00 น. – พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.30 น. – ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการประเมิน  
คุณภาพการศึกษา โดย นายเอกชัย บุตรแสนคม

- เวลา 14.30 – 15.30 น. – พิธีปิดการอบรมและมอบเกียรติบัตร  
 โดย ผศ.ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ และผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์  
 อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
 และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

#### ประธานในพิธีเปิดอบรมเชิงปฏิบัติการ

รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
 และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## เล่มที่ 1 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

## เล่มที่ 2 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

### เล่มที่ 3 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

## เล่มที่ 4 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

### วันที่ 5 การฝึกปฏิบัติ

- เวลา 08.30 – 12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 5 การพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้
- เวลา 13.00 – 16.30 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 5 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

### วันที่ 6 การฝึกปฏิบัติ

- เวลา 08.30 – 12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- เวลา 13.00 – 16.30 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 6 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

### วันที่ 7 การฝึกปฏิบัติ

- เวลา 08.30 – 12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เล่มที่ 7 การประเมินคุณภาพการศึกษา
- เวลา 13.00 – 16.30 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตามใบกิจกรรม  
เล่มที่ 7 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

### วันที่ 8 การฝึกปฏิบัติ

- เวลา 08.30 – 12.00 น. – สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง  
การเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- เวลา 13.00 – 16.30 น. – สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบจากคู่มือ  
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**กำหนดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)**  
**การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**  
**ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

.....

**วันที่ 1 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

**วันที่ 2 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**วันที่ 3 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

**วันที่ 4 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

**วันที่ 5 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการพัฒนาบุคลากรหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

**วันที่ 6 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

**วันที่ 7 ของการ PLC**

เวลา 15.00 – 17.00 น. แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)  
 ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา

## บรรณานุกรม

- มะลิวรรณ ประวัง และคณะ (2551). การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.: พิษณุโลก มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิทยากร เชียงกูล. (2553) ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 และ 23. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2559). รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2559 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. นครพนม – มุกดาหาร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2555). แนวทางการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O – NET) เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. สุราษฎร์ธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). คู่มือปฏิบัติงานด้านบริหารทั่วไป สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). รายงานการสังเคราะห์สมรรถภาพและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2545). การปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ทีเจเจ.
- David, G.A. & Thomus, M. A. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn and bacon.



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นางธรรมพร แข็งกลีการ รองศึกษาธิการภาค 13  
ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 11
5. นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
6. ว่าที่พันตรี ดร.วิเชียร อู่สำห้ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
7. ดร.เอกชัย บุตรแสนคม ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สกลนคร
8. ดร.พงษ์สวัสดิ์ สายกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ  
สกลนคร เขต 2
9. ดร.รุ่งนภา พรหมภักดี ครู โรงเรียนนิคมน้ำจืดเจริญวิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สกลนคร

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

เอกสารประกอบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
เล่ม 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

ผู้วิจัย  
นางนิศากร พลชา  
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## เล่มที่ 1

### การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

#### เนื้อหา

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์
  - 1.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
  - 1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์
  - 1.4 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์
  - 1.5 การเขียนวิสัยทัศน์แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา
2. เป้าหมายการเรียนรู้
  - 2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมายการเรียนรู้
  - 2.2 ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้

#### ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน/วิธีการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาแก่ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ แล้วแบ่งกลุ่ม ๆ ละเท่า ๆ กัน ร่วมสนทนา อภิปราย วิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้

2. ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่มสนทนา และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping) อภิปรายและสรุปประเด็นของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

3. ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสนทนา ชักถาม สรุปความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

4. วิทยากรบรรยายสรุป แนวคิด หลักการ ของการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

5. ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

### สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
2. กระดาษชาร์ตเทา-ขาว
3. ปากกาสีเมจิก

### การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ ตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

### การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

#### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์

##### 1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์

##### ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ (Technical Term) เกี่ยวกับการบริหารที่บัญญัติขึ้น จากคำว่า “Vision” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งความหมายทั่วไปแปลว่า “การเห็น หรือภาพ” แต่ในทางการบริหารวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถ

ในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัดที่สุดเป็นค่านิยมตาม พจนานุกรมว่า พลังแห่งการมองเห็น จินตนาการ การมองไปข้างหน้า การเข้าใจความจริง บนพื้นฐานของ ข้อเท็จจริง สิ่ง que มองเห็นด้วยตาของตัวเองหรือพลังแห่งจินตนาการมีผู้ให้ ค่านิยมคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) แตกต่างกันออกไปหลายความหมาย เช่น หมายถึง การมองการณ์ไกล การมองเห็นถึงขอบเขตลักษณะการมองเห็นแบบหยั่งรู้ การรู้จักมอง ไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น

วรการณ สามโกเศศ (2553) ได้อ้างอิงจากพจนานุกรมภาษาอังกฤษ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง กรอบความคิดที่เป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและ สมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน พรพรรณให้เห็นทิศทางของ องค์กรอย่างชัดเจนมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยานและมีความเป็นไปได้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและ สมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความ เชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้อง ชัดเจนท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

### ความสำคัญของวิสัยทัศน์

มีนักการศึกษาและนักวิจัยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ (Values and Vision) ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลลัพธ์ทางการเรียน การสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในฐานะที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้นำ ทางการสอนจึงต้องเน้นเป้าหมายและการผลิต การตั้งเป้าหมายเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการทำงาน ช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรม ที่มีเป้าหมายให้ได้ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

1. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่าภาวะผู้นำทางการสอนของ ผู้บริหาร ต้องตั้งความคาดหวังไว้กับครูและนักเรียนไว้สูง บริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียน การสอนเป็นสำคัญ การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดเป้าหมายทางการเรียนการสอน กำหนด มาตรฐานการปฏิบัติของนักเรียน สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินตามเกณฑ์ ที่สร้างขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. จารุภัทร บุญส่ง (2556, หน้า 48) การพัฒนาภาวะผู้นำทางการสอนประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

3. สุนทร โสภาคะยัง (2556, หน้า 52) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย กำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

4. วีรวัฒน์ ดวงใจ (2556, หน้า 106) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์ การบริหารงานวิชาการ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5. Blasé' (1998, 1999) ภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน มีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของนักเรียนอันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมายพันธกิจโดยรวมของโรงเรียนให้ชัดเจน

6. Wildy & Dimmock (1993) กำหนดเป้าหมายด้านการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้สอนและส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้สอนบรรลุผลตามมาตรฐานเหล่านั้น

7. McEwan (1998) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนจะต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และนักเรียนเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน สื่อสารความหมายของโรงเรียนบ่อย ๆ โดยการเน้นสำนึกรับผิดชอบ ส่งเสริมให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและส่งเสริมการพัฒนาทางการสอน การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง และมีแนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่าจะต้องเป็นผู้ทำการต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้ให้เกิดผลดีกับชีวิตหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และนักเรียน สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนการสอนนั้น ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องตั้งความคาดหวังต่าง ๆ ไว้สูงสำหรับ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และตัวเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเข้าใจขอบข่าย โครงสร้างทางการศึกษาและผลที่เกิดแก่ผลสัมฤทธิ์และการเรียนรู้ของนักเรียน สนับสนุน ให้ตั้งเครือข่ายความปลอดภัยในโรงเรียน เพื่อเป็นการประกันว่าการปฏิบัติกิจการต่าง ๆ ของทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และนักเรียนประสบผลสำเร็จได้ด้วยวิธีการ แนวทาง มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้

8. Krug (1992) การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์และ พันธกิจ จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไปจุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพ ช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วย การปฏิบัติการโดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้น ก็เหมือนกับ การออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ สิ่งสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการ เรียนรู้ คือการให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ โดยผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการ บริหารจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น งานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือการส่งเสริมการ เรียนรู้ ภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ว่า เกิดจาก แรงขับที่เป็นแนวคิดที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพจะต้องใช้พฤติกรรมเฉพาะที่เป็นภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนหลายอย่าง ต่อเนื่องกัน

9. Murphy (1990) กล่าวว่าผู้นำด้านการเรียนการสอนให้เวลากับ การเรียนรู้มากที่สุด

10. Leithwood (1999) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องใส่ใจ ต่อพฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน

11. สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2553) ผู้นำด้านการเรียนการสอนควรมีการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีการนิเทศ และติดตามผลด้านการเรียนการสอนเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

12. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ) (2552) ภาวะผู้นำ ด้านการเรียนการสอนต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลงมีความ เป็นผู้นำในการริเริ่มใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน

## 1.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ มีความสำคัญอย่างยิ่งใน การศึกษา และการนำไปใช้วิสัยทัศน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นแนวความคิดหรือความเชื่อ



ที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและสังเกตเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะการวิจัยประโยชน์ของทฤษฎี คือ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถใช้ทำนายเหตุการณ์ได้ขยายประสิทธิภาพการทำงานและเป็นหลักในการปฏิบัติเพราะสรุปได้ว่า ทฤษฎีเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ไรเคิร์ต (Likert) กล่าวว่า การบริหารมีแบบแผนจะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมว่ามีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด เรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก
2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา
3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวาง นโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน
4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่ม

ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน (Rensis Likert, 1967, p. 61) ส่วนบรอน (Braun) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมิติวิสัยทัศน์ไว้ 3 ด้าน คือ

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมเพื่อพัฒนาต่อไป

4.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ได้แก่ การใช้ความสามารถในการทำให้สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างดี

4.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ การทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จเป็นการรวมพลังเพื่อให้บรรลุในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีความเป็นเลิศ ดร็กเกอร์ (Drucker) ได้เขียนตำราเกี่ยวกับการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยเฉพาะที่อ้างถึงใน Practice of Management ซึ่งหลักการของผู้นำในองค์กรนั้น

ดร็กเกอร์ (Drucker) เรียกว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ Effective (Executive) ได้สร้างระบบง่าย ๆ ที่จะเข้าใจในมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจัดการของดร็กเกอร์ (Drucker) ที่สามารถนำไปเป็นกรอบให้ผู้นำได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารและควมมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ให้ ความสนใจต่อการสร้างองค์กรให้สูง ด้วยจิตวิญญาณในผลงานและเพื่อให้เกิดสิ่งนี้ได้ ผู้นำจะต้อง 1) แสดงให้เห็นถึงระดับที่สูงของความซื่อสัตย์ทั้งคนจิตใจและด้วยข้อกำหนดด้านจริยธรรม 2) การมุ่งที่ผลลัพธ์ 3) สร้างจุดแกร่งทั้งตนเองและต่อผู้อื่นและ 4) นำสู่ระดับที่เหนือขอบเขตเพื่อบรรลุถึงความต้องการอย่างน้อยที่ขั้นต่ำของหุ้นส่วนธุรกิจ รวมทั้งลูกค้าผู้ถือหุ้นและสาธารณะโดยเฉพาะการสนับสนุนต่อการเป็นคนดีของชุมชนองค์กรที่มี จิตวิญญาณในผลงานระดับที่สุด เกิดจากการที่ผู้บริหารได้นำให้เกิดการทำ

ในสิ่งที่ถูกต้องและทำให้สิ่งที่ถูกต้องเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องมีลักษณะของความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์สำหรับจุดหมายขององค์กรมุ่งที่โอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงความรับผิดชอบและฝึกฝนในด้านการบริหารทักษะของผู้บริหารการ ฝึกปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและงานของผู้บริหาร เกิดมาจากรู้และ ประสบการณ์ แม้ว่าท่านจะเกิดมาเป็นผู้นำก็ตามหลักการของภาวะผู้นำและการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และสามารถเรียนรู้ได้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ หรือสิ่งที่ดร็กเกอร์ (Drucker) เรียกว่า ทฤษฎีของธุรกิจและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานสำหรับผลลัพธ์ ขององค์กร หลักการนี้มุ่งที่ทรัพยากรองค์กรทั้งด้านนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ

ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้แสวงหาและบูรณาการเข้าไปยังกิจกรรมขององค์กร นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มุ่งไปข้างหน้า โดยที่ไม่ได้ไปเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม นวัตกรรม จะมุ่งไปยังข้างนอก เช่น โอกาส ลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่งขันและอื่น ๆ ขณะเดียวกันผลลัพธ์ที่ได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า รายได้และกำไรมักจะเป็นสิ่งที่เกิดจากภายนอก 2) องค์ประกอบในรูปวิสัยทัศน์ผู้นำแบบดรักเกอร์ (Drucker) ในแต่ละส่วนไม่ใช่สิ่งที่อิสระจากกันแต่ยังเป็นสิ่งช่วยดึงและดันพร้อมสนับสนุนกันอย่างยิ่ง จุดเริ่มแรกในภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นการกำหนดและการนำไปปฏิบัติในทฤษฎีของธุรกิจต่อองค์กรซึ่งต้องการผู้บริหารที่มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพที่ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหาร” หากผู้บริหารต้องการการปฏิบัติและงานให้บรรลุตามที่ต้องการจำเป็นต้องเรียนรู้และใช้ “ทักษะการบริหาร” 3) การนำไปปฏิบัติในทฤษฎีของธุรกิจสำหรับองค์กรผู้บริหารต้องพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นและผลที่ตามมาใน “ผลกระทบทางสังคม” เช่น การจ้างงานและการจัดซื้อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลต่อสิ่งแวดล้อมและการสร้างอุปสงค์ต่อการบริการสาธารณะ

ดังนั้นองค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำและสิ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสังคมจึงจำเป็นต้องสนับสนุนต่อการปฏิบัติตนเป็นคนดีของชุมชน

ทั้งนี้วิสัยทัศน์คือ กรอบความคิดเป็นภาพที่ปรากฏขึ้นในใจเพื่อสะท้อนว่า เราคือใคร เรายืนหยัดอยู่เพื่ออะไร เพื่อใคร อะไรคือคุณค่าและความหมายของชีวิต วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจึงมีความหมายต่อการดำรงชีวิตอย่างมาก เป็นสิ่งที่เราสร้างขึ้นมาได้ โดยใช้ภาพในใจเป็นตัวกำหนดบทบาทชีวิตของเราที่ชัดเจน เพื่อบอกว่าเป้าหมายคืออะไร เราจะมุ่งไปในทิศทางไหนและช่วยให้เราสามารถเดินตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นและให้เป็นไปตามเป้าหมายตามระยะเวลาในแต่ละช่วงที่เราดำรงชีวิตอยู่ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะเสมือนเข็มทิศของชีวิต เป็นแนวทางเดินชีวิตหรือภารกิจงานที่เราต้องไปให้ถึงหรือเรียกอีกอย่างว่า “เป้าหมายชีวิต” ความเข้าใจในความหมายของวิสัยทัศน์ในมุมมองนี้เอง คือ ความเข้าใจว่าเรามีอำนาจ เป็นอำนาจเหนือตนเองโดยตนเองเป็นผู้กำหนด

### 1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ บ่อยครั้งที่หลายคน ๆ หรือหลาย ๆ หน่วยงานมักคิดว่าการกำหนดวิสัยทัศน์คือการมานั่งประชุมร่วมกัน ร่วมกันคิดฝันว่าอยากเป็นอะไร ซึ่งเป็นการนึกฝันเอาง่าย ๆ เพราะจริง ๆ แล้ว การกำหนดวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นได้

ก็ต่อเมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ 1) ทบทวนผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เรียกว่าต้องทำ SWOT Analysis มาก่อนอย่างเคร่งครัด หรือหากไม่ชอบ SWOT ก็ใช้เครื่องมืออื่นแทนก็ได้ 2) จัดทำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงนโยบายของต้นสังกัด เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานตนเอง 4) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของต้นสังกัดมากำหนดเป็นความต้องการในอนาคต และ 5) จัดวางวิสัยทัศน์ของหน่วยงานคาดหวังว่าเร็ว ๆ นี้ องค์การของเราคงมีวิสัยทัศน์ใหม่ที่มีลักษณะของการเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี

การสร้างความสำเร็จของวิสัยทัศน์และค่านิยมของหน่วยงานเป็นเรื่องเร่งด่วนและจำเป็นอย่างยิ่ง ด้วยการทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีค่านิยม เป็นตัวเชื่อมในการทำงาน เพื่อให้องค์กรมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นวิถีชีวิตบนความถูกต้อง การจะทำให้องค์กรสู่วิสัยทัศน์ ต้องมีการจัดทำในภาพรวม โดยจัดเวทีให้ทุกคนได้มีโอกาสมีส่วนร่วม ร่วมแสดงความคิดเห็น เป็นการได้ร่วมคิด ซึ่งเป็นขั้นแรก อันเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ที่ทำให้คนในองค์กรเข้าใจและพร้อมสร้างองค์กรร่วมกัน ด้วยการวิเคราะห์ สร้างภาพลักษณ์และวางตำแหน่งองค์กรก่อนว่า เรามีอะไรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และหากจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เราต้องรู้ว่าใครต้องทำอะไร มาตราฐาน ขนาด ฯลฯ คืออะไร และกรมฯ ควรลดงานประจำ พวกรงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตควรมุ่งไปทำงานที่สร้างคุณค่ามากขึ้น จากการสร้างแผนใหญ่ แล้วขยายผลสู่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อครบทุกไตรมาสให้การถอดบทเรียนอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความรู้ความต่อเนื่องของกระบวนการเรียนรู้จัดเวทีให้ทุกกลุ่มวิเคราะห์ว่าความหมายของคำแต่ละคำในวิสัยทัศน์หมายถึงอะไรต้องทำอะไร การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เห็นเป้าเดียวกันเข้าใจ เข้าถึงแก่นแท้ของความหมายแล้วจะเกิดการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ว่าวิสัยทัศน์ตนก็มีส่วนร่วมและทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าตนเองเห็นคุณค่าตนเองและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ดังนั้นก่อนการดำเนินการจัดทำแผนจะเสนอให้บุคลากรของหน่วยงานร่วมกันวิเคราะห์ความหมายวิสัยทัศน์จากนั้นให้นำคำแต่ละคำที่มีความหมายไป จัดทำแผน แผนทุกแผนที่ส่งหน่วยงานควรเป็นพลังที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์หน่วยงานย่อยบรรลุจนกระทั่งหน่วยงานใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร นอกจากการทำความเข้าใจระหว่างผู้เกี่ยวข้องยังต้องสะท้อนความคิดเห็น การรับรู้เพื่อแลกเปลี่ยนกรอบความคิดของแต่ละคนสรุปเป็นภาพกรอบความคิดรวมการที่องค์กรจะสามารถทำได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งให้ทุกคนเปิดกว้างทางความคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพที่เหนียวแน่น ความเป็นหนึ่งเดียว ไว้วางใจได้ภาพสรุปที่ทุกคนยอมรับความตระหนักว่าตนเองมีส่วนร่วมทำให้องค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นภารกิจที่ต้องช่วยกันและหากไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์นั้นต้องพร้อมที่จะร่วมกัน ทบทวน ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

นานาส (Nanus) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์แม้จะเป็นอุดมคติ แต่ก็ทรงพลังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะมีที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ค่านิยม ประวัติขององค์กร เป็นอุดมคติปึงชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ ช่วยทำให้เป้าหมาย และทิศทางของการปฏิบัติหน้าชัดเจนยิ่งขึ้น น่าเชื่อถือ โนมน้าวจิตปฏิบัติ ดลบันดาลให้เกิดความผูกพัน เกิดความเพียรพยายาม แสดงออกมาอย่างชัดเจนและที่สำคัญง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีลักษณะมุ่งทะเยอทะยานมุ่งสู่ความสำเร็จและปกป้อง ถึงความสามารถและความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement ability) เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่น ศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring) ทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนดถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented) มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) ขององค์กร มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future Trend) ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ต้องรู้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรองค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคคลในองค์กร นั้น ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีเดิม ๆ ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์กรการผสมผสาน จินตนาการ ดุลยพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะและ ประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการ

เชิงระบบ (Systemic Approach) เป็นการกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์กร ในการเดินไปสู่อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นต้นนำและเป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร เป็นการกำหนดอนาคต (Future Oriented) ที่ทุกคนศรัทธา เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New Challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน (เทือน ทองแก้ว, 2554, หน้า 20)

จากแนวคิดของ นานาส (Nanus) สามารถนำเสนอเป็นลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีได้ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางและรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อไร (When)

วันทนา เมืองจันทร์ (2547) ได้ประมวลลักษณะของวิสัยทัศน์ไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. สึก – ผลักดันให้ปฏิบัติ
2. กว้าง – ภาพรวม
3. ไกล
4. สูง ใฝ่สูง
5. บรรลุได้ – ทำความคิดให้คนที่เกี่ยวข้องนั้นรู้
6. ท้าทายต่อความรู้ความสามารถ
7. พึงปรารถนา
8. เน้นปฏิบัติล่วงหน้า
9. มาตรการป้องกันมากกว่าปราบปราม
10. มีความเป็นกลยุทธ์ มุ่งอนาคต
11. คุ่มค่า

วรากรณ์ สามโกเศศ (2553) ได้อ้างอิงจากพจนานุกรมภาษาอังกฤษไว้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ควรจะมีลักษณะเป็นดังนี้

- 1) แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน
- 2) มีเจตนารมณ์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน
- 3) จำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ
- 4) ลักษณะของวิสัยทัศน์ต้องจูงใจ ระดมความคิดระดมพลังใจ ปลุกเร้า
- 5) การเขียนวิสัยทัศน์ต้องสั้น ง่าย ให้พลัง (ไม่ควรเกิน 50 คำ)
- 6) คำขึ้นต้นวิสัยทัศน์ไม่ควรขึ้นต้นด้วยกิริยา
- 7) ควรขึ้นต้นด้วยคำนาม สถานศึกษาจะเป็นอย่างไรในอนาคตหรือ

เป้าหมายกำหนดเวลาก็ได้

- 8) การจัดทำวิสัยทัศน์ที่สำคัญที่สุด คือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย  
 เทียน ทองแก้ว (2554) สรุปไว้ว่าลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังต่อไปนี้
    - เป็นสิ่งสะท้อนค่านิยมหลัก (Core Value) ของหน่วยงานที่ทำให้เห็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่สำคัญที่สุดของสมาชิกในหน่วยงาน
    - เป็นสิ่งสะท้อนวัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) ของการดำรงอยู่ของหน่วยงาน (เหตุผลหลักของการคงอยู่ของหน่วยงาน)
    - เป็นสิ่งสะท้อนจุดหมายปลายทางของวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่จินตนาการ/ใฝ่ฝันไว้ในอนาคต (Visionary Goal)
    - เป็นสิ่งชี้นำ ปลุกเร้า สร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ต้องการและเชื่อมั่นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้น
    - เป็นคำมั่นสัญญาของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจและความมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้น อาจต้องกลับมาทบทวนวิสัยทัศน์ของคณะของเราว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วหรือยัง เป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจได้หรือไม่ และมีแผนรองรับที่เหมาะสมที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ในอนาคตได้หรือไม่ที่สำคัญคือ ค่านิยมหลักของหน่วยงาน (ทุกวันนี้ ยังคงยึดเอาค่านิยม หลักของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยึดเหนี่ยว) คืออะไรบ้าง คงถึงเวลาที่คณะของเราต้องกำหนดค่านิยม ร่วมกันแล้วเพราะค่านิยมนี้จะสะท้อนอยู่ในวิสัยทัศน์ของเรา นั่นเองและคงต้องมีแผนส่งเสริม ค่านิยมหลักนี้ด้วยเช่นกัน
- สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นข้อความที่บอกถึงอนาคตขององค์กรที่จะก้าวไปหรือมุ่งหวังที่จะไปให้ถึงความสำเร็จ ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะใช้คำที่ชัดเจนน่าสร้างความ

ต้นตอ ท้าทาย สร้างพลังความคิดในองค์กรและมีความเป็นไปได้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป

#### 1.4 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

##### 1) การระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 1 ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์หรือการตัดสินใจในอดีต 4 – 8 อย่าง ที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กร

ขั้นที่ 2 ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำการเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม

ขั้นที่ 3 เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่ 4 กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างใดและสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด

ขั้นที่ 5 นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 6 พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

##### 2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission)

##### 3) การวิเคราะห์องค์กร

##### 4) การสร้างวิสัยทัศน์

#### 1.5 การเขียนวิสัยทัศน์แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

ในการเขียนวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษา พิจารณาจากองค์ประกอบและตัวชี้วัด ดังนี้

วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

##### 1. แนวคิด...รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560 มาตรา 54

“การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญ ได้ความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ”



2. วิสัยทัศน์...ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และ  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว  
ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า  
“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

3. วิสัยทัศน์...แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

“คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ  
ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลง  
ของโลกศตวรรษที่ 21”

4. วิสัยทัศน์...แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12  
(พ.ศ. 2560 – 2564)

“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีมี  
ความสุขในสังคม”

5. วิสัยทัศน์...สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

“สร้างคุณภาพทุนมนุษย์สูงสังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

6. วิสัยทัศน์...ศึกษาธิการจังหวัด.....

7. วิสัยทัศน์...สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

8. วิสัยทัศน์...สถานศึกษา.....

สรุป...กลุ่มคำที่ควรมีในการเขียนวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา เช่น

ยุทธศาสตร์ชาติ / หลักธรรมาภิบาล / ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง /  
การมีส่วนร่วม / ความรู้คู่คุณธรรม / 3R+8C / ศตวรรษที่ 21 / คุณภาพ / คนดี / มีวินัย /  
ภูมิใจในชาติ / ศาสตร์พระราชา / มาตรฐานสากล / บูรณาการ / โอกาส / ความเท่าเทียม /  
ความเหลื่อมล้ำ ฯลฯ

ตามบริบทของสถานศึกษาที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ปัจจัย  
ภายนอก – ปัจจัยภายใน ที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และภายนอกที่เป็น  
โอกาส (Opportunity) เป็นอุปสรรค (Threat)

## เป้าหมายของการเรียนรู้

### 1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเป้าหมายการเรียนรู้

เป้าหมายของการเรียนรู้ในการจัดการเรียนรู้ คือ การกำหนดจุดหมายปลายทางของผู้เรียนที่จะต้องบรรลุถึงจุดหมายปลายทาง ซึ่งตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ป.1 – ป.6 และ ม.1 – ม.6) ซึ่งมีเป้าหมาย 3 ด้าน คือ

#### 1. ความรู้ (Knowledge) ได้แก่

- 1.1 ความรู้เชิงกระบวนการ เช่น อธิบายกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้
- 1.2 ความรู้เชิงประจักษ์ เช่น วิเคราะห์ถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องได้
- 1.3 ความรู้เชิงเนื้อหา เช่น อธิบายสาระสำคัญของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องได้

#### 2. ทักษะ (Skill) ได้แก่

- 2.1 ทักษะพื้นฐาน เช่น มีทักษะด้านวัฒนธรรมไทย
- 2.2 ทักษะการคิด เช่น มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้
- 2.3 ทักษะการสื่อสาร เช่น พูด ฟัง อ่าน และเขียนอย่างมี

ประสิทธิภาพ

- 2.4 ทักษะส่วนบุคคล เช่น มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี
- 2.5 ทักษะการจัดการ เช่น มีทักษะการจัดการในงานอาชีพสุจริตได้
- 2.6 ทักษะในงานอาชีพ เช่น มีทักษะในงานคอมพิวเตอร์

#### 3. เจตคติ (Attitude) ได้แก่

- 3.1 คุณธรรม เช่น ยึดมั่นความจริง ความดีและความงาม
- 3.2 จริยธรรม เช่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่และปฏิบัติตามสัญญา
- 3.3 ค่านิยม เช่น มีค่านิยมทางวิชาการและทางการเมือง

สิ่งสำคัญประการแรกในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน คือ การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้นั้นเอง

เป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ สามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ ดังนี้

**1. พัฒนางองค์กร** คือ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ เช่น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

**2. พัฒนาระบบการทำงาน** ทั้งให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ความผิดพลาดลดลง ปรับปรุง พัฒนาระบบการให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ให้เกิดประสิทธิผล เช่น การพัฒนาผลผลิต การลดต้นทุน และให้เกิดนวัตกรรม เช่น พัฒนาการระดมความคิด การนำแนวความคิดใหม่มาใช้จริง

**3. พัฒนาคณ** เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงานและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

## 2. การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้

การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น หากครูผู้สอนให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระจนลืมแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้แก่ผู้เรียน ส่งผลทำให้ผู้เรียนขาดเป้าหมายในการเรียนรู้ กล่าวคือผู้เรียนไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรให้ได้ หรือจะต้องพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของตนเองในด้านใด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การเรียนรู้ขาดประสิทธิภาพส่งผลกระทบทำให้เกิดพฤติกรรม Passive Learning

หัวใจของการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย จุดประสงค์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก รู้จริง รู้ชัด สามารถนำความรู้ ความคิดขั้นสูง ทักษะและคุณลักษณะไปใช้เรียนรู้ต่อยอดและทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมต่อไป

ในการกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ ครูผู้สอนจะต้องกำหนดจุดหมายปลายทางของผู้เรียนว่า จะต้องบรรลุถึงจุดหมายปลายทางตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีเป้าหมาย 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ดังที่จะเสนอในตัวอย่างต่อไปนี้

## ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้

### 1. เป้าหมายการเรียนรู้

#### 1.1 มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด

สาระที่ 1 การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์

มาตรฐานการเรียนรู้: พ 1.1 เข้าใจธรรมชาติของการเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์

ตัวชี้วัด (พ 1.1 ม. 6/1)

ข้อที่ 1 อธิบายกระบวนการสร้างเสริมและดำรงประสิทธิภาพการทำงานของระบบอวัยวะต่าง ๆ

#### 1.2 จุดเน้นที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนตามช่วงชั้น

| สมรรถนะสำคัญ                                                                          | ทักษะการคิด                                                                       | คุณลักษณะอันพึงประสงค์                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. ความสามารถในการคิด<br>2. ความสามารถในการแก้ปัญหา<br>3. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี | 1. คิดอย่างเป็นระบบ<br>2. คิดแล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างถูกต้องและเหมาะสม | 1. มีวินัย<br>2. ใฝ่เรียนรู้<br>3. มุ่งมั่นในการทำงาน |

#### 1.3 ความคิดรวบยอด

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พุทธศักราช 2551 ระดับชั้นมัธยมศึกษา มุ่งเน้นให้นักเรียนรู้จักที่จะสำรวจความถนัดและความสนใจของตนเอง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตน มีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหา มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความดีงาม และมีความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ ซึ่งการที่จะพัฒนานักเรียนไปสู่ระดับดังกล่าวได้นั้น นักเรียนควรมีความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับวิธีการในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดจนแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้และข้อตกลงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะส่งเสริมให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนด

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรียนรู้ตัวเรา ได้นำเสนอความรู้ในเรื่องความสำคัญและหลักการของแนวทางการบำรุงรักษาระบบต่าง ๆ ของร่างกายให้ดำรงประสิทธิภาพที่ดี โดยในเบื้องต้นจะเรียนรู้เรื่องความสำคัญ และหลักการของกระบวนการทำงานสร้างเสริม

และดำรงประสิทธิภาพการทำงานของระบบต่าง ๆ ในร่างกาย องค์ประกอบการทำงานและการบำรุงรักษาระบบประสาท ซึ่งการเรียนรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการบำรุงรักษาระบบต่าง ๆ ของร่างกายย่อมส่งผลไปสู่การมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียนตามมา

#### 1.4 สารการเรียนรู้

##### • การปฐมนิเทศ

##### 1. ระบบต่าง ๆ ของร่างกาย

1.1 ความสำคัญและหลักการของกระบวนการสร้างเสริมและดำรงประสิทธิภาพการทำงานของระบบต่าง ๆ ในร่างกาย

##### 1.2 ระบบประสาท

#### 1.5 แนวทางบูรณาการ

|                |                                                                                                                                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ภาษาต่างประเทศ | ฟัง อ่าน และเขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับระบบประสาท                                                                                                  |
| ภาษาไทย        | พูดคุยแสดงความคิดเห็นและเขียนสรุปความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการศึกษาในวิชาสุขศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบ กระบวนการทำงานและการบำรุงรักษาระบบต่าง ๆ ในร่างกาย |
| วิทยาศาสตร์    | สืบค้น ค้นคว้า สืบค้นและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและกลไกการทำงานของประสาท                                                                                |
| การงานอาชีพฯ   | ออกแบบและตกแต่งแผนผังหรือโปสเตอร์ภาพเรื่องระบบประสาท                                                                                                          |

#### 1.6 จุดประสงค์การเรียนรู้

##### 1. ด้านความรู้ นักเรียนสามารถ

1.1 อธิบายเกี่ยวกับข้อตกลงและแนวทางในการศึกษาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาได้

1.2 อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญและหลักการของกระบวนการสร้างเสริมและดำรงประสิทธิภาพการทำงานของระบบต่าง ๆ ในร่างกายได้

1.3 อธิบายและระบุองค์ประกอบ กระบวนการทำงานและการบำรุงรักษา ระบบประสาทอย่างถูกต้องได้

## 2. ด้านทักษะกระบวนการ นักเรียนมีความสามารถ

2.1 อธิบายและระบุองค์ประกอบ กระบวนการทำงาน และการบำรุงรักษา ระบบประสาทอย่างถูกต้องได้

2.2 ระบุแหล่งความรู้ที่สนับสนุนการศึกษาในวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาทั้งในห้องเรียนและชุมชนอย่างถูกต้องได้

## 3. ด้านคุณลักษณะ นักเรียน

3.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการบำรุงรักษาระบบต่าง ๆ ของร่างกาย

3.2 นำแนวทางในการบำรุงรักษาระบบต่าง ๆ ในร่างกายและการวางแผนดูแลสุขภาพของบุคคลในครอบครัว ชุมชน และสังคมไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ

## บทสรุป

การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้เป็นการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของสถานศึกษา โดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ การประเมินผลความก้าวหน้า กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเขียนวัตถุประสงค์ การระบุภารกิจที่ชัดเจน การวิเคราะห์องค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันออกแบบสร้าง วิสัยทัศน์ เขียนวัตถุประสงค์ จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึง องค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร แล้วนำข้อคิดที่ได้ ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์ และพิจารณาว่าจะวัดหรือประเมิน วัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น

### ใบกิจกรรมที่ 1

#### การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

##### คำชี้แจง

1. ให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด เรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ แล้วสรุปและตอบคำถามต่อไปนี้
2. เสร็จแล้วส่งกระดาษคำตอบให้วิทยากรผู้ดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกลุ่มและสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน

1. วิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ หมายถึงอะไร

.....

.....

.....

2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาตนเองเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้มีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ของสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

## ใบกิจกรรมที่ 2

### ความสอดคล้องของหลักสูตรสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้

#### คำชี้แจง

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแบ่งกลุ่ม ๆ ละ 6 คน ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
2. ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกภายในกลุ่ม
3. ให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันสรุปเรื่อง ความสอดคล้องของหลักสูตรแกนกลางและการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ลงในกระดาษชาร์ตเทา-ขาว และแบบบันทึกความสอดคล้องของหลักสูตรแกนกลางและกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้
4. ส่งตัวแทน 1 คน ออกมานำเสนอบันทึกความรู้ต่อที่ประชุมใหญ่โดยใช้เวลา 3 - 5 นาที และนำเสนอความรู้การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ตามเป้าหมายของหลักสูตรที่มีต่อผู้เรียน
5. ส่งแบบบันทึกการนำเสนอการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ให้วิทยากรผู้ดำเนินการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มและสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน

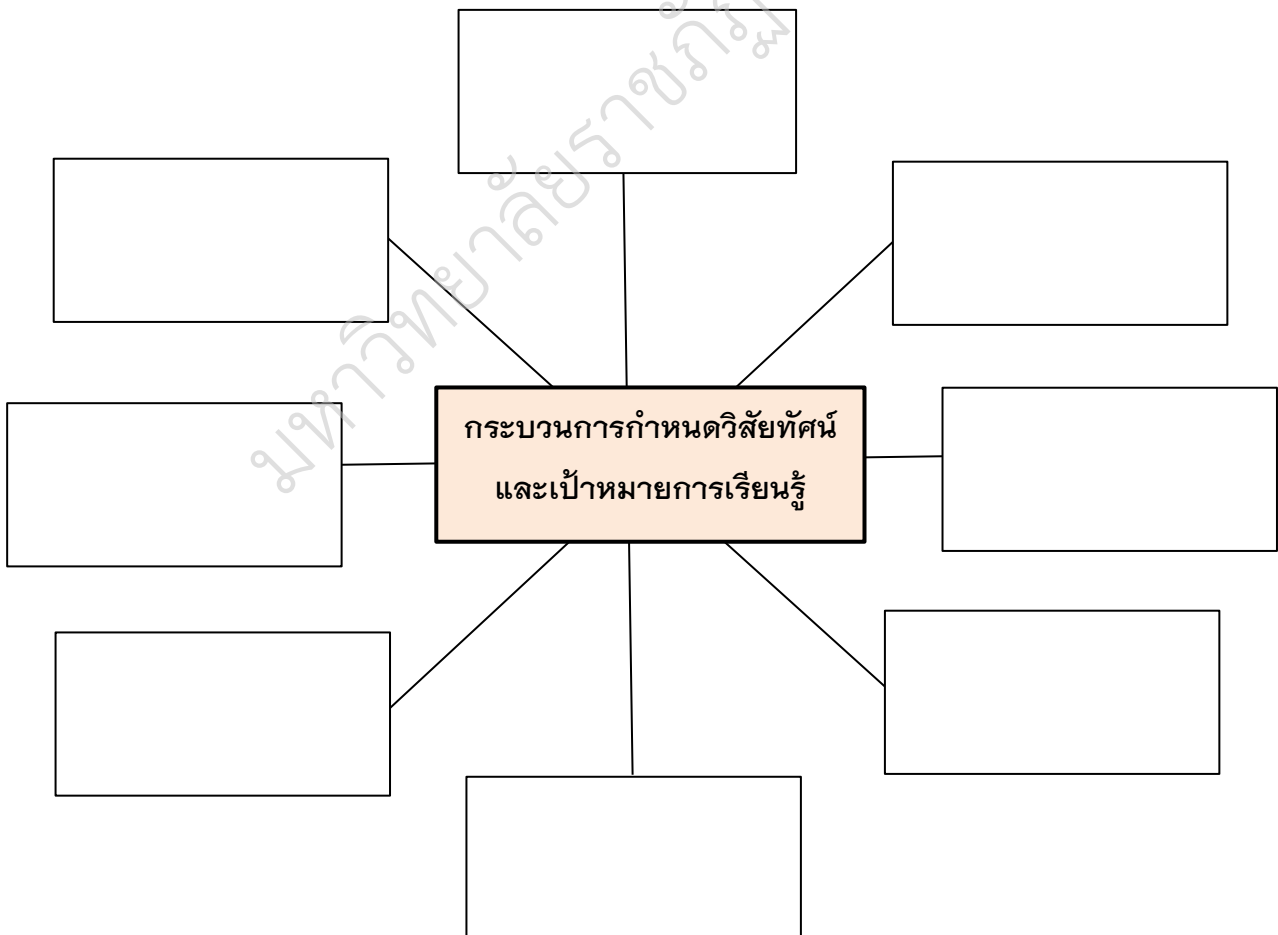


**ใบกิจกรรมที่ 3**  
**กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้**



ให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ และช่วยกันเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping) ลงในกระดาษชาร์ตเทา-ขาว เสร็จแล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มและสรุปเป็นองค์ความรู้

กลุ่มที่ ..... ชื่อกลุ่ม .....



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. นางธรรมพร แข็งกลีการ รองศึกษาธิการภาค 13  
ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 11
5. นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม
6. ว่าที่พันตรี ดร.วิเชียร อู่ส่าห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครพนม
7. ดร.เอกชัย บุตรแสนคม ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สกลนคร
8. ดร.พงษ์สวัสดิ์ สายกัน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2
9. ดร.รุ่งนภา พรหมภักดี ครู โรงเรียนนิคมน้ำจืดเจริญวิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สกลนคร

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก จ  
ภาพประกอบการวิจัย





ภาพประกอบ 18 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพประกอบ 19 การยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ



ภาพประกอบ 20 การอบรมเชิงปฏิบัติการ





ภาพประกอบ 20 (ต่อ)



ภาพประกอบ 20 (ต่อ)



ภาพประกอบ 20 (ต่อ)





ภาพประกอบ 20 (ต่อ)



ภาพประกอบ 20 (ต่อ)



ภาพประกอบ 20 (ต่อ)





ภาพประกอบ 21 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)



ภาพประกอบ 22 การฝึกปฏิบัติจริง





ภาพประกอบ 22 (ต่อ)



ภาพประกอบ 23 การนิเทศ ติดตาม



ภาพประกอบ 23 (ต่อ)



ประวัติย่อของผู้วิจัย



### ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล                      นางนิศากร พลชา  
 วัน เดือน ปีเกิด              10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2517  
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน            242 หมู่ 4 บ้านห้วยไทร ตำบลบ้านค้อ อำเภอโพนสวรรค์  
                                          จังหวัดนครพนม  
 ตำแหน่งปัจจุบัน              รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 สถานที่ทำงาน                โรงเรียนบ้านโพนแพงเจริญรณรงค์อุทิศ 5  
                                          ตำบลโพธิ์ไพศาล อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร  
                                          สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

#### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2535 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์  
                                          อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์  
 พ.ศ. 2539 ปริญญาตรี หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)  
                                          สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
 พ.ศ. 2552 ปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศคม.)  
                                          สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
                                          มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
 พ.ศ. 2567 ปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)  
                                          สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
                                          มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

#### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2550 ครู โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา ตำบลบ้านเอื้อง อำเภอศรีสงคราม  
                                          จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
 พ.ศ. 2554 ครู โรงเรียนนาหว้าพิทยาคม ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม  
                                          สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร  
 พ.ศ. 2564 ครู โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร  
                                          สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร  
 พ.ศ. 2565 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านดงห้วยเปลือย ตำบลดงหม้อทอง  
                                          อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร  
                                          สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3  
 พ.ศ. 2566 – ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโพนแพงเจริญรณรงค์อุทิศ 5  
                                          ตำบลโพธิ์ไพศาล อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร  
                                          สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1